

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo cuatro

eServices en un Gobierno Local

Sección uno

Modelo de eService del Gobierno de Toronto

Para abordar la temática contamos con los aportes de dos entrevistadas quienes, además de sus conceptos, han acercado o indicado parte del material que expondremos en este Capítulo. Estas entrevistas sirven de marco para explicar el modelo de *eService*, el que se verá con más detalle en la Sección dos.

Las entrevistadas son:

- Kamal Sangha, *Project Manager, Strategic Business Management, 311 Project Office.*
- Lan Nguyen. *Director of Business Enablement and Client Services, Information and Technology Division.*

1. Entrevista a Kamal Sangha

Sangha comienza explicándonos que la expectativa del público es tener acceso a servicios de calidad y centrados en la ciudadanía. Esto es muy difícil de lograr ya que la burocracia tiende a estar centrada en sí misma. Por eso, al momento, “el 91% de lo que gastamos es para sostener el *Back End* y esto no tiene nada que ver con el enfoque *citizen centric*. Debe existir algún equilibrio en cómo se distribuyen los gastos. El *Front End* no puede recibir tan poco como recibe”.

Kamal nos cuenta que trabajó para muchos gobiernos, entre ellos el de Gran Bretaña. Ella piensa que los gobiernos no son innovadores. La innovación significa un riesgo al orden establecido. Por ende, el desafío radica en introducir en los gobiernos algún nivel de innovación para el mejoramiento continuo. “La realidad es que no hay dinero. No hay nuevo dinero. En consecuencia, lo que tenemos que lograr es producir cambios dentro de los límites de nuestro propio presupuesto”. Eso es muy difícil porque la burocracia tiende a crear silos y a concentrar el poder. En esas condiciones no se puede cambiar, porque el centro puede decir “Hagan esto”, pero en general no tiene el poder para imponerlo. Por otra parte, hay divisiones que tienen mucho dinero y otras no. Esto genera relaciones y respuestas muy desiguales.

¿Cómo se hace para cambiar las cosas? Sangha responde que es a través de un Plan Estratégico adecuado y global de *eService*. Y eso es, precisamente, lo que está emprendiendo el gobierno de Toronto¹¹³.

Avanzando sobre algunos criterios de dicho plan, Sangha comenta que, según las investigaciones, la gente usa sus teléfonos e Internet para acceder a la información¹¹⁴ y, si tienen un problema, utilizan el mismo canal para reclamar. Como las innovaciones deben asentarse, en primer término, sobre los canales ya apropiados en su uso por parte del público, se debe innovar sobre los funcionamientos de los *Call Centers*, y modificar sus largos tiempos de espera. Es muy importante garantizar el primer acceso ya que es el modo de empezar a ganar confianza. Además, la persona al frente de la atención telefónica debería contestar rápidamente, ser amable, concedora y profesional. Es una verdad reconocida que si no se mejora la prestación de los servicios el sistema se desconecta del público, lo que significa que desaparece la confianza de los ciudadanos en su propio gobierno.

Respecto a las prestaciones online, Sangha nos cuenta que no es la estrategia de su gobierno poner todos los servicios online.

La estrategia es responder a las necesidades de cada ciudadano y no a las exigencias de las divisiones burocráticas. “A mí me encantaría, por ejemplo, si tengo un hijo pequeño, ir a la web a la parte de *Childrens* y poner 0-5 (edad) y que me aparezcan todos los servicios para chicos de ese rango de edad. Pero, en la actualidad, esto no es posible. Nosotros no ponemos a todos los servicios juntos”. Nuestro agrupamiento de servicios se da más por cuestiones organizacionales que por la utilidad que proporcionan. El cambiar esta tendencia es visto como una pérdida de poder. Eso afecta, obviamente, la integración de servicios entre distintos niveles de gobierno. Ella trabaja, precisamente, para lograr ese cambio. La función de su organismo, *Strategic Business Management* y, específicamente, del *311 Project Office*, es detectar qué es lo que desea la ciudadanía respecto a los servicios y constatar que todas las divisiones apunten en la misma dirección cumpliendo el Plan Estratégico. “Este Plan es nuestro modelo de transformación”.

Sangha explica dicha estrategia en una conferencia en el *Government Contact Centre Summit 2010. Australasia*. En ella podrá encontrarse un panorama general del Plan en cuestión, elaborado con base en el desarrollo del “311 Toronto”. Primera parte: <http://www.youtube.com/watch?v=JhCq31K0aKk>
Segunda parte: <http://www.youtube.com/watch?v=XuneXgeW6ds>

“En una situación ideal, la construcción de una visión estratégica común viene primero y luego aparecen los objetivos. Nosotros empezamos por el medio: haciendo algo y después consolidando la visión estratégica y los liderazgos”. Uno de los aspectos de la estrategia es apuntar tanto al agrupamiento de servicios para tres categorías básicas: empresas, residentes y visitantes, como a su oferta en forma personalizada (“*My Toronto*”), donde se agregaría una categoría más, la de los propietarios e inquilinos (“*My Property*”).

El gobierno ofrece, al momento de la entrevista, 130 servicios online. La mayoría no son totalmente transaccionales. Muchos sólo tienen información en pdf.

113 Como ya dijimos, en la Sección dos incluiremos contenidos referidos a dicha Estrategia.

114 La entrevistada se refiere a las evaluaciones de satisfacción realizadas por el ICCS y que fueron tratadas en la Segunda Parte, Capítulo uno, punto 1.2.1.

En este momento el volumen de las transacciones, medido en dinero percibido, es muy grande y ésta es una evolución importante ya que esas transacciones se hacen en ambientes seguros. Esa es una demanda fuerte de la ciudadanía. Hasta hace 5 años el volumen era menos de 400.000 dólares canadienses, y ahora alcanzamos los 13.000.000 dólares.

Agrega la entrevistada:

Estamos tratando de educar a la gente para que entienda que los servicios no constituyen una sola cosa: están conformados por diferentes componentes: Existe información acerca de los servicios (y esto está disponible en todos los canales). Después queda por decidir cuál canal vehiculiza cada servicio y este es nuestro desafío. Cada servicio tiene su peculiaridad. Por ejemplo, si se está ofreciendo el servicio de natación, nunca puede ser dado online. Uno tiene que ir al lugar para usar la piscina. La información sí puede estar online y en todos los otros canales pero esto no pasa con la entrega del servicio en concreto. Además existen varios procesos distintos: uno se registra para recibir el servicio, este requerimiento es aceptado, se recolecta dinero, se paga, tal vez se le requieran información adicional, se fija la agenda de entrega del servicio, después se entrega del servicio, que culmina con la constatación del grado de satisfacción de quien lo recibe, lo que puede derivar en quejas o reclamaciones. La queja puede estar referida a la experiencia de recepción del servicio (por ejemplo: la rudeza en la atención o la tardanza de la entrega) o al servicio en sí mismo.

Todas las entregas de servicios terminan con la oportunidad de manifestar las opiniones acerca de los mismos. Esta recolección permitiría una retroalimentación del sistema, que aún no se está haciendo en todas las divisiones, sólo en algunas.

Sangha explica que su rol es sistematizar todos estos procesos y hacerlos consistentes entre sí. “Por ejemplo, al momento en que hacen el reclamo, nosotros no tenemos una definición común de lo que es un reclamo. Tu entendimiento sobre lo que es un reclamo es distinto al mío. Esto es lo que hay que sistematizar”.

Cuando una administración carece de metas y liderazgos, lo que prevalece es la preocupación por los procesos. Esa es una característica actual de muchas organizaciones. Se debate sobre cuestiones puntuales y no sobre directivas a largo plazo. “Nosotros tenemos, potencialmente, grandes iniciativas a través del Plan”.

A la pregunta sobre el tipo de funcionario ideal para llevar adelante el Plan Estratégico, ella responde que son los funcionarios que poseen *Business Management Skills*, que entienden sobre organizaciones y que tienen capacidad para gestionarlas. “Lo que nosotros necesitamos es incorporar gente calificada y con capacidades analíticas porque las organizaciones siempre defienden la especificidad “we are unique” respecto a lo que hacen. Nadie es único. Precisamente, las habilidades de un *business manager* es identificar las cuestiones comunes entre ellas”.

Esto no funciona como algo autoritariamente impuesto al personal.

Se trata de identificar cuestiones comunes. Por ejemplo, existen muchos Centros Comunitarios. Cada uno se comporta como si fuera exclusivo. Algunos ofrecen recreación; otros, apoyo a las madres y niños. La diferencia debería estar relacionada con la localización. Cada barrio tiene sus características y eso significa reforzar algunas cuestiones en desmedro de otras posibles. Pero es el mismo programa el que los engloba.

Respecto a los recursos que maneja el gobierno local, la entrevistada aclara que ellos, como todos los municipios, tienen sus propios recursos, que vienen de diferentes fuentes, pero existen algunos servicios que se dan localmente con recursos provinciales. Tal es el caso de la Asistencia Social. “La provincia de Ontario, por ejemplo, nos da un porcentaje de su presupuesto”. Respecto a los recursos propios, su principal fuente son los impuestos a la propiedad.

2. Entrevista a Lan Nguyen¹¹⁵

2.1. Funcionalidad del 311: construcción progresiva de una Ventanilla Única.

Nguyen nos aporta información sobre el Programa “311 Toronto”. Sus dichos los iremos mezclando con contenidos disponibles en el Sitio Web (su referencia será “Sitio Web”) <http://www.toronto.ca/311/about.htm> y con las imágenes /contenidos de la Intranet también cedidos por la entrevistada. Según el Sitio Web, el “311” es más que un número telefónico. Su acceso es multicanal: por Internet (como se está viendo en la imagen), por teléfono y también, por ahora, por e-mail y fax¹¹⁶.



About 311

311 is the largest, most exciting customer service improvement undertaken by the City of Toronto since amalgamation. 311 improves accessibility to non-emergency City services and information and increases the City's effectiveness in responding to public inquiries.

Not sure how to report a pothole? Need to order or exchange a Garbage/Recycling Bin? Looking for a program at your local community centre? Simply call 311. Our customer service representatives are available to assist you 24 hours a day, seven days a week.

More than just a phone number, 311 Toronto provides access to a wide range of online services, including self-service requests and tracking. You can also contact 311 by e-mail or fax.

- How 311 works
- Customer service standards
- 311 vs. 911 and 211
- Status tracking
- Open311 API
- Performance reports
- Facts and stats
- 311 Toronto complaints, compliments and suggestions

Contacting 311

Phone within Toronto city limits: 311
 Phone outside city limits: 416-392-CITY (2489)
 (can be used within Toronto if you can't reach 311)
 TTY customers: 416-338-0TTY (0889)
 Fax: 416-338-0685
 E-mail: 311@toronto.ca
 If your matter is urgent, please call us. We are open 24/7.
 Always call 911 for emergencies.
 Connect with us on Twitter [@311toronto](https://twitter.com/311toronto)

311 News

Open311 and mobile apps
 Report potholes or graffiti easily from your mobile device with one of the apps supported by our [Open311](#) initiative. Toronto has launched an API and is working with application developers.

311 Self-Service - Property Issues & Trees
 Self-service options are now available for requesting tree work and reporting property issues (bylaw enforcement). Select a topic from the updated 'Request' tab on the [311 homepage](#).

311 Knowledge Base
 Have questions about City services, programs, or other information? As an alternative to calling 311, find your answer in the [311 Knowledge Base](#).

Imagen 1. Home de <http://www.toronto.ca/311/about.htm>.

Las solicitudes de servicios/peticiones/quejas auto administradas (*Self-service request*) operan del siguiente modo: Se comienza requiriendo un servicio o

¹¹⁵ Lan Nguyen trabajó durante 24 años en el gobierno de Ontario y también lo hizo con el CIDA (*Canadian International Development Agency*).

¹¹⁶ El 311 no es un número de emergencia. Para ello existen otras vías: el 911, para la policía; y el 211, para servicios sociales. Ambos tienen también su acceso online.

reportando un problema; tras lo cual se recibe un número de referencia 311 (o una explicación, si el asunto no amerita la generación de un número). Mediante esa referencia puede seguirse el curso del requerimiento desde la Home 311 o se puede llamar al 311 por información adicional y asistencia.

En concordancia, Nguyen nos dice que los ciudadanos tienen una participación activa creciente en el modo en que está funcionando la ciudad. Ellos detectan un problema y lo informan rápidamente al 311 (suelen acompañar una foto de registro). Eso genera inmediatamente un número de trámite. Tales actividades participativas producen un compromiso cada vez mayor.

El modo en que el Programa 311 se ha popularizado lo ha hecho merecedor de constituirse en basamento del Plan Estratégico de *eService*. El 311 se ha convertido en un nuevo sistema integrado de atención, dándole otro vuelo a la prestación de servicios. Antes, con el antiguo sistema, una reclamación podía tardar en resolverse unas 3 semanas. ¿Por qué? Porque existían 251 líneas de consulta para acceder a los servicios y 9 *Call Centers*, en 26 localidades. Ahora, con el 311, se interviene en el mismo día ya que las reclamaciones tienen un solo punto de entrada y salida¹¹⁷.

Nguyen da más precisiones sobre el Programa: El “311 Toronto” es una iniciativa de servicios al cliente también empleado en USA (en ese país se ha transformado en el sistema más grande de integración de servicios “*end to end*”). Constituye una ventanilla única, esto es: un único punto de contacto para acceder a los servicios. Se accede por vía telefónica marcando “311”, por e mail (311@toronto.ca) o por Internet (www.toronto.ca/311). Cuando se accede por teléfono, el mismo siempre es contestado “por una persona viva”. Las empresas partners del servicio son: *BearingPoint, Accenture, Lagan, Cisco Systems, Witness Systems*.

En el Sitio Web se comenta que la unificación del punto de entrada y salida que un sistema así significa, apunta a la integración de los servicios mediante el trabajo conjunto. Sin embargo no todo converge a un mismo ritmo. En algunos casos esta integración es sencilla, tal es la situación de los servicios rutinarios a la ciudadanía. Estos últimos pueden ser hechos a través del “311” en forma online o por teléfono. Existen más de 300 requerimientos de servicios rutinarios que ya tienen un estándar formal. Luego se encuentran los otros tipos de servicios, llamados “complejos”, para cuya provisión hay que dirigirse a los programas o divisiones a cargo.

117 Existen muchos ejemplos de reclamaciones, dice Nguyen. “En el invierno, por la nieve, las calles (y también los coches) se destruyen fácilmente. Con la integración producida por el Sistema 311 (que agrupa tanto servicios como sistemas) el gobierno puede detectar rápidamente qué es lo que está pasando. Además, si un vecino hace algún reclamo respecto a su vecindario, puede seguir online cómo su reclamo va evolucionando. Esto genera más cercanía entre gobierno y ciudadanía”.

En la imagen de la derecha se pueden distinguir algunos de los estándares de servicios de acceso auto administrados. Se llega a ellos mediante un sistema de formulario online. Aparece la división a cargo y los días que puede demorar la prestación.

Service Request	Service Standard	Division	Topic
Household hazardous waste (schedule a pick-up)	14 days	Solid Waste Management	Waste collection
Bulky items - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Garbage - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Recycling - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Green bin - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Yard waste - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Garbage and recycling collection calendar	7 days	Solid Waste Management	Waste collection
Overflowing litter bin	24 hours	Solid Waste Management	Waste collection
Garbage Bin – new	14 days	Solid Waste Management	Bins
Garbage Bin – additional	14 days	Solid Waste Management	Bins

Imagen 2. Customer Service <http://www.toronto.ca/customerservice/index.htm>.

La lista de la imagen precedente muestra cómo se puede acceder a todo tipo de servicios y a las divisiones a cargo de los mismos. Continúa con la imagen que sigue, en donde se muestra cómo ingresar a los estándares fijados para la prestación de los servicios.

City of Toronto Customer Service

The City of Toronto aims to deliver exceptional, equitable and accessible customer service.

All [City of Toronto divisions](#) have service standards that detail the necessary time to deliver services to Toronto's residents and businesses. These customer service standards are made available to better inform citizens about when they can expect requested services to be delivered.

Service standards

The following programs' service standards are now available:

- [311 Toronto](#)
- [Accounting Services](#)
- [Affordable Housing Office](#)
- [Children's Services](#)
- [City Clerk's Office](#)
- [City Manager's Office](#)
 - Executive Management
 - Equity, Diversity and Human Rights
 - Human Resources
 - Internal Audit
 - Strategic & Corporate Policy
 - Strategic Communications
- [City Planning](#)
- [Court Services](#)
- [Emergency Medical Services](#)
- [Employment and Social Services](#)
- [Facilities Management](#)
- [Fire Services](#)
- [Fleet Services](#)
- [Long-Term Care Homes and Services](#)
- [Municipal Licensing & Standards](#)
- [Parks and Community Recreation](#)
- [Real Estate Services](#)
- [Revenue Services](#)
- [Shelter, Support and Housing Administration](#)
- [Social Development, Finance and Administration](#)
- [Solid Waste Management](#)
- [Technical Services](#)
- [Toronto Building](#)
- [Toronto Environment Office](#)
- [Toronto Office of Partnerships](#)
- [Toronto Public Health](#)
- [Toronto Water](#)
- [Transportation Services](#)
- [Urban Forestry](#)

Imagen 3. City of Toronto *Customer Service*.

La página continúa con los siguientes títulos y explicaciones:

- “Estándares de pedidos de servicios online”. Aquí se muestran los requerimientos más frecuentes y su forma de resolución.
- “Estándares de atención y mensajes telefónicos”
 - Todas las llamadas telefónicas (tanto de usuarios internos como externos) tendrán una respuesta dentro de las 24 hs, en tiempo laborable.
 - La llamada será atendida por una persona quien brindará tanta información como sea posible y pedirá al usuario que deje un mensaje detallado de su requerimiento.

- Los buzones que contienen esos mensajes detallados serán limpiados diariamente.
- Si la persona a la que se llama está ausente o de vacaciones, se recibe un mensaje proveyendo el nombre de un compañero de trabajo a cargo de sus llamadas.
- Las personas que llaman serán asistidas y, si es necesario, derivadas al área correcta. Los usuarios no serán derivados a un buzón de voz sin aviso previo.
- “Estándares para e-mails”. Todos los e mails deben ser leídos dentro de las 48 hs. de recibidos. Si la persona a quien está dirigido está de vacaciones o ausente, se activará un mensaje comunicando el nombre e información de contacto de quién ha quedado a cargo.
- “Reclamos”: Ponen a disposición de la gente una guía de ayuda para realizarlos (http://www.toronto.ca/customerservice/complaint_handling_guide_index.htm) y también ofrecen protocolos de reclamos conforme a las divisiones a las que van dirigidos. (http://www.toronto.ca/customerservice/divisional_complaint_protocols.htm).
- “Carta de Expectativas de Servicio Público”: En esa página se informa a los ciudadanos sobre lo que pueden esperar de los empleados públicos (http://www.toronto.ca/employment/life_tps/values.htm).

Al momento en que estamos escribiendo este libro (y conforme la información del Sitio Web), el “311 Toronto” estaba en condiciones de recibir 48.000 requerimientos por semana. Para hacer frente a ello, existen más de 100 empleados con fuerte entrenamiento en la atención. En el primer año, los empleados del 311 han resuelto el 75% de las llamadas en el primer punto de contacto, reduciendo el número de transferencias de llamadas, tal como se puede ver en la métrica de desempeño consignada en la Intranet de ese año, que se verá en el punto siguiente.

Además, y considerando la multiculturalidad de Toronto, el 311 brinda información en 180 idiomas, usando intérpretes provistos por un servicio de traducciones.

Esta localización en un solo punto de la recepción de pedidos y entrega de servicios ha hecho que lo consideren viable para avanzar hacia la Ventanilla Única, complementando los servicios dados con la anexión de una Oficina de Servicios o “*Service Office*”, sobre el que hablaremos extensamente en la Sección dos de este Capítulo.

2.2. Intranet y desempeño del Centro de Contacto 311. Métricas

En el año 2010, el programa “311 Toronto” comenzó a publicar métricas de desempeño que proveen información acerca de la cantidad de interacciones recibidas (llamadas, e mails, contactos online, fax), cantidad de cuestiones resueltas a la primera llamada (interacciones culminadas exitosamente en su primer punto de contacto sin necesidad de transferencia a otra División) y otras mediciones de los servicios.

Asimismo, las divisiones pueden usar los datos provenientes de las interacciones en el 311 y los requerimientos de servicio para planificar, prever y presupuestar el mejoramiento de la prestación de servicios. A esos datos se puede acceder usando el *311 Service Request Data Portal*. Este portal estaba, en la época de la investigación, en su fase piloto, y se preveía que estuviera disponible para todas las divisiones luego de la evaluación de dicha fase.

Métricas de Desempeño del Centro de Contacto 311 (Agosto, 2010)

Medida de desempeño	Objetivo de desempeño	Julio 2010	Desde fecha inicial de cálculo (2010)*
Llamadas respondidas	-	75.511	599.708
Nivel del servicio %**	80%	68%	60%
Promedio de espera para la atención (segundos)	30	74	88
Promedio de tiempo de resolución de la llamada (segundos)	151	250	223

* Desde el 4 de enero, 2010.

** Porcentaje de llamadas recibidas por el 311 Toronto que han sido respondidas dentro de los 75 segundos a partir del 3/5/2010. El nivel de servicio del 2010 en el período enero a mayo, durante el cual el objetivo fue de 70% de llamadas contestadas dentro de los 20 segundos, ascendió al 76%. El nivel de servicio durante el año hasta la fecha incluye los meses de mayo en adelante.

Tabla 1. Imagen de Intranet, 2010.

Llamadas entrantes semanales y nivel de servicio

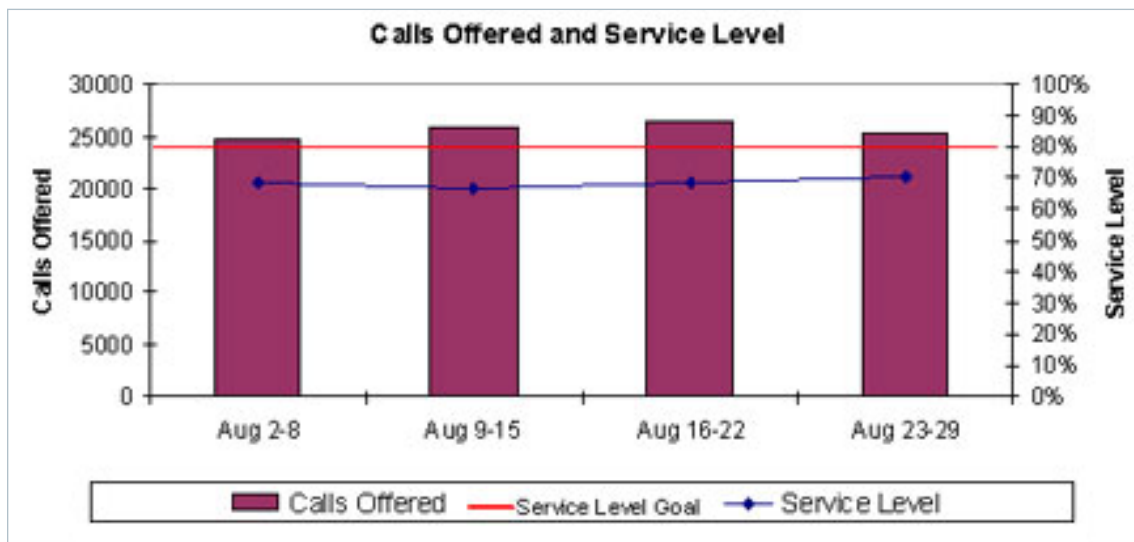


Gráfico 1. Imagen de Intranet, 2010.

El gráfico que antecede provee tendencias de los volúmenes de las llamadas semanales recibidas por 311 Toronto para el período indicado, al igual que el nivel de servicio alcanzado en ese lapso. El término “Nivel de servicio” refiere al porcentaje de las llamadas recibidas que fueron atendidas dentro de los 75 segundos, conforme al objetivo del servicio.

Solicitudes de servicio por División

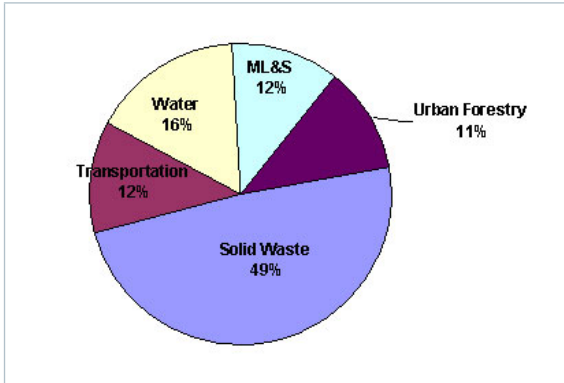


Gráfico 2. Imagen de Intranet, 2010.

Este gráfico presenta un desglose del porcentaje de las solicitudes de servicio al 311 en relación a las divisiones. El 311 genera y realiza un seguimiento de las solicitudes de servicio para la gestión de los residuos sólidos (*solid waste*), servicios de transporte (*transportation services*) y del agua (*water*), servicios de licencias municipales y estándares (ML y S) y los de forestación urbana (*urban forestry*).

Solicitudes de servicios considerando el canal de contacto

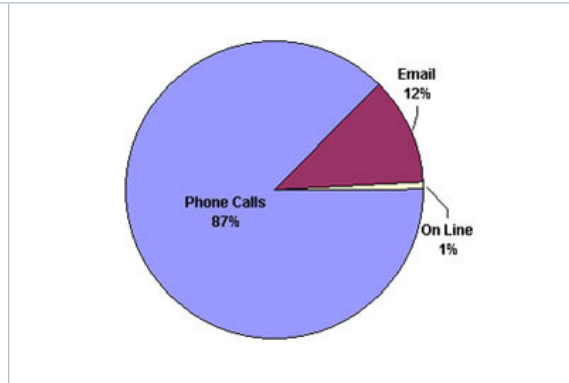


Gráfico 3. Imagen de Intranet, 2010.

Este gráfico presenta el desglose por el canal 311 utilizado. Esta medición se realiza desde febrero de 2010 (el cierre es agosto).

Contactos telefónicos: resolución a la primera llamada

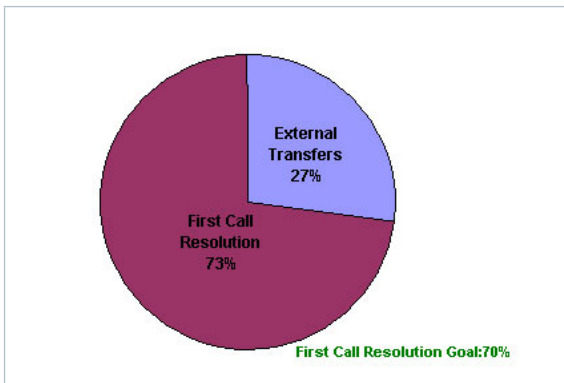


Gráfico 4. Imagen de Intranet, 2010.

Desglose de las llamadas telefónicas resueltas al primer contacto. La meta de desempeño es conseguir el 70% en esa oportunidad.

Contactos telefónicos: requerimiento de servicios vs. preguntas generales

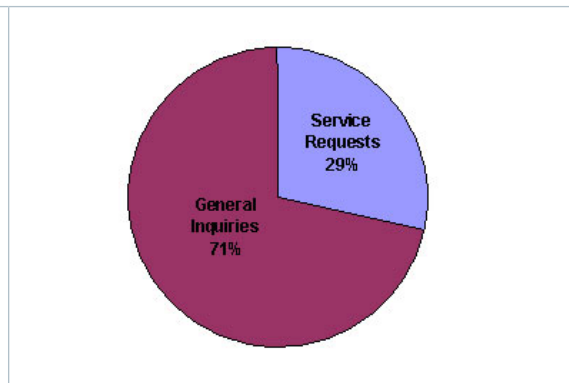


Gráfico 5. Imagen de Intranet, 2010.

Se desglosa la actividad de respuesta a preguntas telefónicas sobre información general, con uso del *311 Knowledge Base* o la iniciación de una solicitud o requerimiento de servicio. En este último caso, se le provee al usuario de un número de referencia para su seguimiento.

Contactos no telefónicos: e mail, correo y fax Contactos recibidos según canal

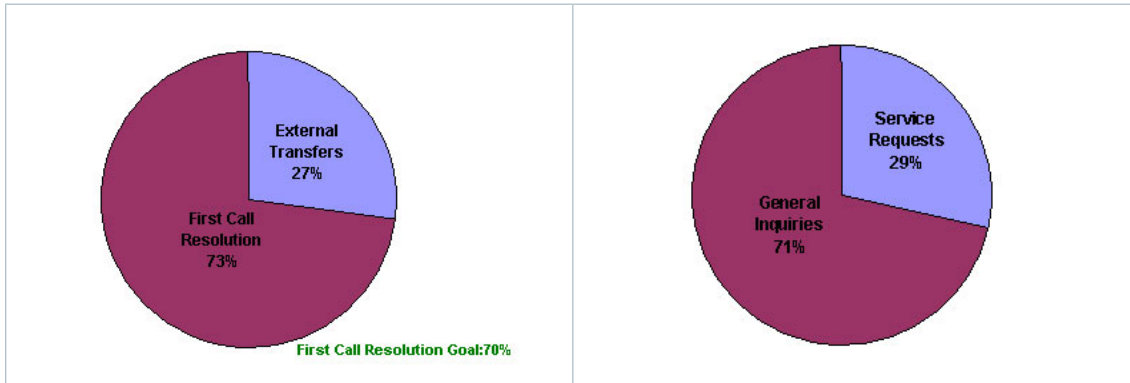


Gráfico 6. Imagen de Intranet, 2010.

Refiere a preguntas generales vs. requerimientos de servicios, pero esta vez mediante canales no telefónicos. También, en el primer caso, usan el *311 Knowledge Base*. El número de servicios requerido a través del canal fax es el 1%.

Gráfico 7. Imagen de Intranet, 2010.

Este gráfico también diferencia entre información general usando el *311 Knowledge Base* y la iniciación de una solicitud de servicio, pero referido a los canales mencionados.

2.3. Criterios predominantes en el Plan Estratégico: agrupamiento de servicios y Eventos de Vida

Los criterios de segmentación de los destinatarios (en este caso, residentes, visitantes, empresas y, también, propietarios) son los que van conformando el agrupamiento de servicios para cada uno de los mismos. Respecto a los Eventos de vida, esta segmentación es la básica, a la que se agregan otras más, como veremos en este texto¹¹⁸.

Nguyen comenta que organizar los *Life Events* es algo muy complicado ya que tienen relevancia diferente conforme a la particularidad de cada público objetivo. Al momento de la entrevista, ellos se encuentran desarrollando *Life Events* relacionados con la “Familia”. Uno de los ofrecidos es el “*Looking alter old parents*”. Para continuar con el ejemplo, ella comenta que el gobierno de Toronto respalda a las familias que tienen padres ancianos y los conecta con el área de Salud Pública y con el *Community Care Access Centre*. Estos servicios son gratuitos y, si terminan teniendo algún costo, el mismo es limitado. El gobierno también se hace cargo de aquellos ancianos que no pueden cuidarse a sí mismos, mediante su alojamiento en lo que llaman “*Nursery Home*”.

Ella misma se pone de ejemplo. Debe considerarse que ni Nguyen ni su familia son oriundos de Canadá:

Yo tengo padres ancianos. Mi padre tuvo un ataque cardíaco y lo internamos (servicio provincial). Cuando se lo dio de alta y fue a su casa, le empezaron a dar servicios las 24 hs del día, lo que significaba ayuda para cambiarlo, darle de comer, hacer ejercicios. Esto es un gran gasto pero Canadá es un país con alta responsabilidad y orientación social. Nosotros tratamos que la tecnología nos ayude a gerenciar situaciones como éstas ya que tenemos una creciente población envejecida... La enfermera que viene a la casa tiene información por Wireless acerca

¹¹⁸ En los *Life Events* se unifica y organiza la información direccionándola hacia alguna circunstancia biográfica relevante: el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la pérdida de empleo, el cambio de vivienda, la apertura de un negocio, entre otros (Kaufman, 2004).

de mi padre. Ella está permanentemente al tanto de todas las indicaciones médicas, los remedios que debe tomar, los doctores que lo atienden, etc.

El gobierno de Toronto tiene toda una estrategia para construir servicios como Eventos de Vida. Hay que considerar que los mismos son diferentes conforme al tipo de audiencia a quienes está dirigido. Si estos son migrantes, los Eventos de Vida tendrán un contenido distinto que si se dirigen a viudos/viudas o a jóvenes. En el primer caso, los Eventos de Vida apuntan a los que seguramente tienen necesidad de obtener un trabajo, una casa, una escuela para sus hijos, ser entrenados en el idioma. Estos eventos son distintos en relación a aquéllos que nacieron en Toronto. Lo mismo pasa con los aborígenes.

Esto supone también la existencia de una conjunción de organizaciones y profesionales que dan asistencia. En estos casos la responsabilidad es compartida entre el gobierno o la comunidad, universidad, etc. que lo presta, dependiendo de quién esté dando la prestación.

Existe una tendencia en todos los niveles del gobierno canadiense que apunta a responsabilizar de la entrega de servicios a la propia comunidad ya que entiende que el gobierno no puede seguir haciéndose cargo de cuestiones cada vez más complicadas. Se está revirtiendo la expectativa de la gente de que el Estado se tiene que hacer cargo de todo. Los ciudadanos deben comenzar a tomar cartas en el asunto por sí mismos. Ahora el gobierno dice “nosotros podemos hacerlo pero ¿pueden ustedes también colaborar?” Esto supone crear capacidades organizacionales en la comunidad para esta colaboración. Pero esto no se hace de cualquier manera. “Nosotros somos los que gestionamos los servicios y queremos estar seguros de que la calidad de los mismos es la mejor“. Para ello crearon una serie de Consejos de Calidad (*Quality Councils*) cuya función es asesorar y acompañar los procesos de entrega a cargo de ONGs y del sector privado. Para monitorear estos procesos, se crearon una serie de medidas, entre ellas, se elaboran indicadores de calidad y existen observatorios independientes para el seguimiento.

La clave consiste en lograr que la comunidad se sienta obligada a hacerse cargo y que procure desarrollar su capacidad organizacional para hacer frente a estas obligaciones. Nunca estos procesos quedan sin mensurar. En ese sentido, la Web 2.0 se ha transformado en una herramienta muy útil y poderosa porque permite realizar observaciones colectivas sobre las prestaciones de los servicios públicos. Y esto es realmente muy útil.

3. Referencias

Boletín OEA n° 59, Noviembre 2010. Reportaje a Nguyen. ISSN 1999/4605.
http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_59/TemadelMes59.htm

Entrevista a Kamal Shangha, *Project Manager, Strategic Business Management, 311 Project Office*. Octubre 2010.

Entrevista a Lan Nguyen, *Director of Business Enablement and Client Service, Information and Technology Division*. Octubre, 2010.

Kaufman, E (2004) “*Participación ciudadana y gestión pública: Modelo Asociativo de GE Local*” en Participación ciudadana y políticas sociales en el espacio local. Coord. Alicia Ziccardi. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. México.
<http://www.esterkaufman.com.ar/sitios/kaufman/publicaciones/UNAM.doc>
ubicado el 27-2-09.

Sitio Web 311: www.toronto.ca/311.

Sección dos

Plan Estratégico de E-Servicios

1. Introducción

Esta parte del Capítulo estará dedicada al Plan Estratégico de *eService*, como su título lo indica. La información sobre dicho plan ha sido extraída del material provisto por funcionarios entrevistados. La lista de fuentes es la siguiente:

- “Reporte Provisorio del Plan Estratégico de *eService* para cinco años del gobierno de Toronto” (*Draft Interim Report. City of Toronto. Five Year eService Strategic Plan*) del 12 de junio de 2009, elaborado a pedido del gobierno por KPMG. Este Interim Report lo identificaremos como “IR”.
- Informe Final para dicho Plan, de la misma Consultora (*Draft. Final Report. City of Toronto. Five Year eService Strategic Plan*) del 10 de marzo de 2010. Las iniciales de identificación de este documento son “FR”.
- “Terminos de Referencia y Plan de Acción para el *Service Office*” (*Draft. City of Toronto. Service Office. Terms of Reference and Action Plan*) del 10 de marzo de 2010, de autoría de KPMG. Identificaremos este documento como “ToR SO”

Como se puede ver, tratamos con borradores. No hemos podido obtener los documentos consolidados. Pero el grado de detalle que exhiben estas piezas hace meritoria su transcripción. Aun cuando hayan sido aplicados con las correcciones, expresan un estado de reflexión sobre componentes necesarios para la elaboración de planes y pueden servir de parámetro para otras iniciativas.

Ahora, avancemos sobre ellos:

Existe un criterio generalizado, que hemos encontrado en muchas manifestaciones y estudios, de que, en gran medida, la confiabilidad y credibilidad de un gobierno se basa en las experiencias vividas por el público usuario cuando accede a sus servicios (FR, 1)

Para satisfacer las expectativas de audiencias específicas en que dividen a los destinatarios, el gobierno ha creado una visión con los componentes necesarios para mejorar la prestación de servicios, así como las estructuras organizacionales que se requieren para sostener esta visión. Esos componentes son (IR; 16):

- *eService*: servicios online y otros servicios habilitados con tecnología para los tres grandes grupos de usuarios (residentes, empresarios y visitantes), a través de canales múltiples.
- *eGovernment*: iniciativas para proveer mejor accesibilidad y participación en la toma de decisiones.
- *eBusiness*: proyectos, iniciativas y actividades que sustentan el “negocio” del día a día del funcionamiento del gobierno, y que mejoran la eficacia operativa.
- *eFoundation*: iniciativas de infraestructura de apoyo, tales como: infraestructuras de voz, redes de datos, centro de datos, equipos de escritorio, correo electrónico, Internet y seguridad.

La privacidad y la seguridad son también una parte integral de estos componentes.

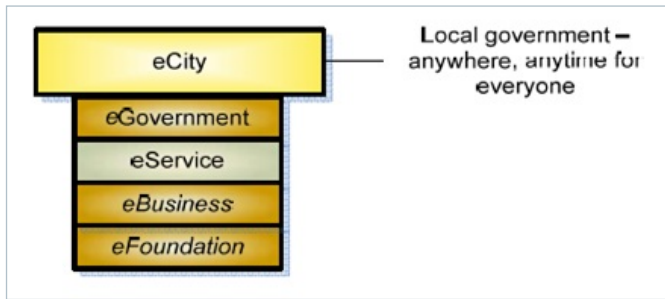


Gráfico 1. Imagen de Intranet, 2010.

A continuación describiremos los principales objetivos del Plan reseñado en el *Final Report* (FR), con un breve resumen de sus principales objetivos; el Programa 311 como base inicial de desarrollo; el enfoque sobre *eService Made in Toronto* y, finalmente, el Plan de Implementación. Luego veremos algunos aspectos del Plan, en forma más detallada, en el *Roadmap* de la Implementación.

2. Puntos relevantes del Plan

2.1. Principales objetivos (IR, 18-19)

Según el IR, 18-19, los principales objetivos del Plan serían:

- Proporcionar una visión estratégica centrada en las personas para un *eService* que se integra con iniciativas de *eService* ya existentes, lo que supone:
 - Desarrollar un Plan Estratégico compatible e integrado con la estrategia de servicio del Programa “311”.
 - Proveer orientación para generar estándares en ese sentido.
 - Identificar oportunidades para optimizar los servicios públicos a través de un *eService* mejorado que responda a las necesidades y expectativas del público.
 - Desarrollar criterios para los proyectos y paquetes de *eService* para ayudar al alineamiento de los proyectos junto a las prioridades de la organización.
 - Identificar oportunidades para ofrecer a los usuarios experiencias personalizadas basadas en la web.
- Establecer el marco de gobernanza, lo que supone:
 - Definir y establecer una estructura de gobernanza que permita soluciones compartidas e integradas de prestación de *eService*.
 - Establecer una metodología para la determinación de las prioridades estratégicas para la evaluación de las iniciativas de *eService* y el desarrollo de paquetes/agrupamientos (*bundle*) de servicios.
 - Definir un marco para la toma de decisiones respecto al desarrollo, financiación, ejecución y mantenimiento de los servicios electrónicos.
 - Establecer estándares de desempeño, *benchmarks* y medidas de eficiencia para evaluar el éxito del *eService*.
 - Identificar las IT esenciales y las políticas necesarias para permitir la prestación del *eService*.
- Desarrollar un marco para mejorar la prestación o entrega de servicios a través de todos los canales.
 - Identificar oportunidades para mejorar los servicios en todos los canales, poniendo el foco en permitir o establecer transacciones automatizadas de autoservicio.

2.2. El servicio 311 como base inicial del desarrollo

Con la finalidad de mejorar la prestación de servicios, el gobierno habilitó la entrega de servicios y de información, a través de la multicanalidad: en forma presencial (*over-the-counter*), por vía telefónica y a través de Internet. Lo hizo mediante el servicio “311”, ya mencionado en la Parte 1 de este mismo Capítulo (punto 2.1.), que comenzó a funcionar en septiembre de 2009, con una repercusión inmediata en la mejora de la accesibilidad a los servicios y adquiere cada día mayor eficacia en su respuesta a las consultas públicas.

La visión de la Estrategia de *eService* es la visión del 311: “Toronto a su Servicio” (*Toronto at your Service*). Los siguientes cinco puntos son los elementos clave que respaldan esta visión:

- *Accesible y receptivo*: Estará disponible cuándo, dónde y cómo la gente necesite el servicio.
- *Canal elegido*: La gente puede elegir el canal de acceso a los servicios: sitio web, email, correo postal, teléfono (de línea o celular), fax, *Kiosk*¹¹⁹ o en forma presencial.



Imagen 1. Ejemplo de *Kiosk* de *Service Ontario*.

- *Acción unificada (Act as One)*: Los servicios de múltiples divisiones utilizan servicios facilitadores comunes, tales como pago y autenticación, ofreciendo una experiencia de mayor coherencia en todo el gobierno local.
- *4Es*: El servicio será eficaz, eficiente, esencial y económico.
- *Centrado en la gente*: Los servicios y los procesos administrativos se diseñarán y organizarán desde la perspectiva del público.

¹¹⁹ En términos tecnológicos, un *Kiosk* es una pequeña estructura física, que incluye una computadora y pantalla y que despliega información. Generalmente se encuentra en las entradas de los shoppings y otros lugares públicos para facilitar su uso a una gran concurrencia de gente. Desde un *kiosk* se puede acceder a determinados servicios. La entrevistada Nguyen aclara que es como un cajero automático. Se ingresa un PIN y se pueden pagar impuestos u obtener el carnet de conducir, entre otros servicios. La misma confiesa que “*Service Ontario* tiene muchos *Kiosks* al igual que *Service Canada*. Nosotros no tenemos muchos”.

2.3. Enfoque de eService “Made in” Toronto

Este enfoque apunta a avanzar hacia la etapa de personalización de los servicios¹²⁰. Como ejemplo se agrega la siguiente imagen referida a la oferta para residentes y que organiza la oferta en la web.

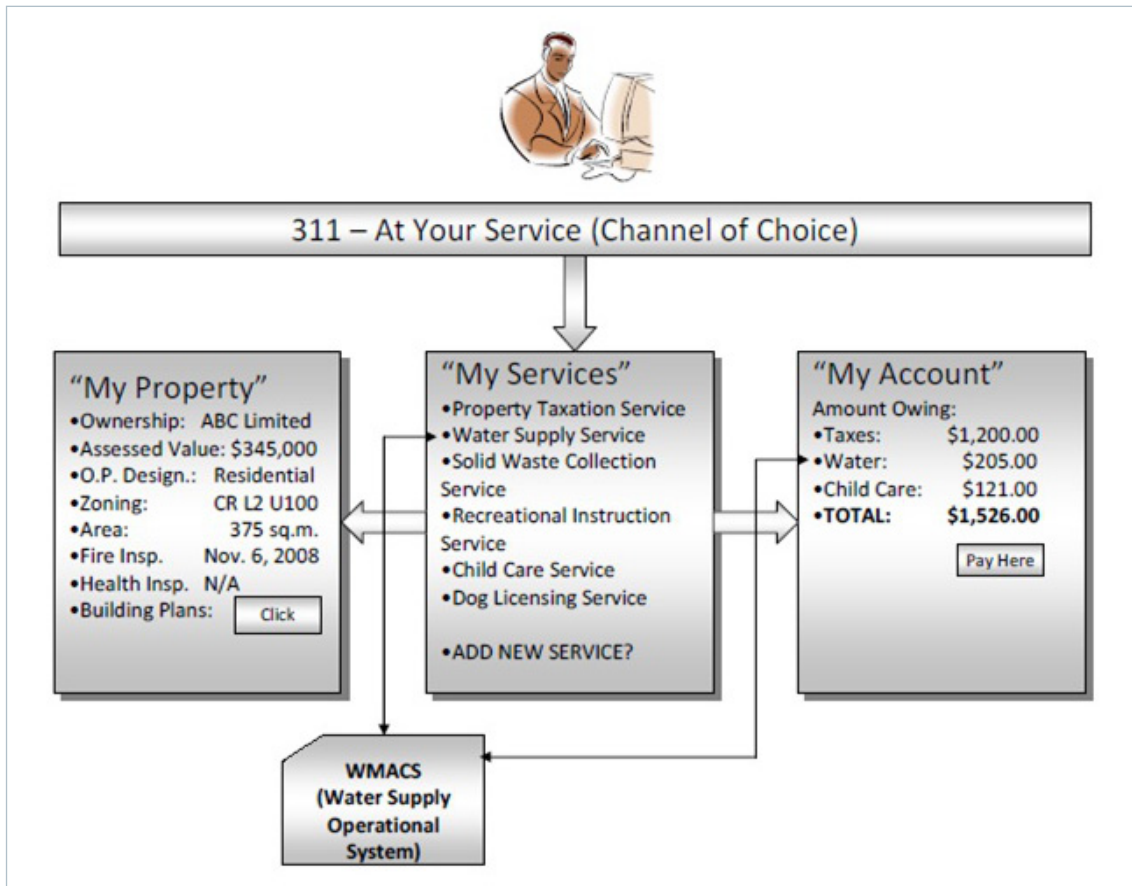


Imagen 2. Toronto a su servicio. IR,14.

Explicación de la Imagen 1: Los servicios que aquí se muestran abarcan múltiples divisiones. El residente ha elegido qué servicios desea ver. Pero también surge la opción de “Agregar Nuevo Servicio” (“Add New Service”), mediante la cual se le podría sugerir (de manera proactiva) otros relacionados utilizando el concepto de agrupamiento (*bundle*) de servicios, al igual que *Amazon.com*, o la biblioteca local que da la opción de otros productos o libros similares a sus intereses ya registrados.

Para lograr la visión de “Toronto a su Servicio”, indicada en la Imagen 2, se han elaborado seis estrategias destinadas a abordar cambios en grandes

120 Como ya hemos mencionado en la Segunda Parte, Capítulo uno, la Comisión Europea, en el libro encargado a Cap Gemini (2007:11), ha reconocido que existe un nuevo nivel de desarrollo del Gobierno Electrónico. Luego de los conocidos niveles de información, interacción de una sola vía, 3°. Interacción de doble vía y transacción, agrega un quinto nivel, el de “personalización”, que introduciría:

- La *entrega de servicios proactiva*. Cuando el gobierno advierte que determinados usuarios podrían requerir determinada acción pre-llena un formulario de solicitud de servicios con datos que ya están en sus bases.
- La *prestación automática de los servicios*. Donde el gobierno ofrece servicios específicos vinculados a una determinada condición del usuario, sin necesidad de que el mismo haya solicitado dicho servicio.

organizaciones¹²¹ (FR, 2-3). Las mismas aparecen en el siguiente hexágono. Cada una de sus partes (estrategias) será explicada a continuación del Gráfico.



Gráfico 2. FR, 2.

- *Agrupar servicios centrados en la gente (Bundle Services for People Centricity):* Esta estrategia ayudará a garantizar que el público (residentes, empresas y visitantes) pueda relacionarse con los servicios ofrecidos, los que deberían abarcar diferentes grupos de destinatarios y eventos de vida (*Life Events*).
- *Adoptar un lenguaje de servicios:* Esta estrategia está diseñada para garantizar que el público pueda comprender los servicios desde su propia perspectiva. Es importante adoptar una definición estándar del servicio que resulte claramente comprensible para el público. Asimismo, corresponde adoptar estándares para que los usuarios conozcan los objetivos de rendimiento esperados.
- *Invertir en Servicios Facilitadores Comunes:* Esta estrategia apunta al desarrollo de elementos comunes que puedan ser compartidos; y está centrada en servicios clave y en la infraestructura necesaria para integrar el *workflow* con los sistemas de aplicación que respaldan estos servicios.
- *Desarrollar una cultura de excelencia del servicio:* Esta estrategia se refiere a la importancia de que el personal y los directivos del gobierno incorporen la cultura de excelencia del servicio. La iniciativa "311" ha demostrado la importancia de la capacitación al personal para dar respuesta a los requerimientos de información y de servicios. Es necesario entrenar al personal dedicado a la atención y a los gerentes de servicios que tengan trato directo con el público para que vivan, respiren y manejen el concepto de excelencia del servicio en todo momento.
- *Gobernar para actuar como uno solo (Governing for "Acting as One"):* Esta estrategia está diseñada para garantizar la existencia de prácticas operativas y de mecanismos de gobernanza que identifiquen y refuercen estándares comunes para las divisiones y que, al mismo tiempo, conserve las diferencias, si esto fuera preferible o necesario.
- *Aprovechar iniciativas y enfoques existentes:* Esta estrategia aprovecha el impulso ya desarrollado para el servicio 311. El objetivo será identificar tres o cuatro iniciativas que puedan ser modificadas para abarcar una o más estrategias de *eService* y de esa manera, proporcionar una base.

121 Estas estrategias surgen de la experiencia tanto en el ámbito público como en el ámbito privado.

A través de la iniciativa del 311, están asomando las señales innovadoras de un cambio positivo: la ruptura de barreras entre las divisiones, y el agrupamiento de servicios habituales y recurrentes, enfocados en las necesidades de las personas. Con la estrategia de implementación del *eService* se están iniciando mejoras rápidas y verificables en un número reducido de áreas y, al mismo tiempo, se pone un límite a la inyección de nuevos recursos.

El siguiente gráfico muestra los componentes base para el desarrollo de ese nuevo modelo. Le siguen las explicaciones de los términos incluidos en él.



Gráfico 3. FR, 3.

- *Estrategia de Evolución y Transformación del Servicio (Service Evolution & Transformation Strategy)*: Esta estrategia formula el conjunto de principios de los múltiples canales habilitados para la prestación e identifica las principales oportunidades, brechas, controles y prioridades, en términos de población, necesidades, servicios, paquetes y parámetros de referencia de los servicios.
- *Facilitadores de Tecnologías de la Información (Technology & Information Enablers)*: Identifica tecnologías facilitadoras de gestión de la información y evalúa el grado de preparación actual, brechas y requisitos de las IT del gobierno.
- *Facilitadores Organizacionales (Organizational Enablers)*: Estos facilitadores se incorporan en Políticas, Gobernanza y Financiamiento; Desarrollo de la Capacidad y Cambio Organizacional.

3. El Plan de Implementación y las iniciativas

Según el FR (3-4), para que el *eService* tenga éxito, hay que transformar las diferencias culturales dentro del gobierno en predisposiciones para otorgar servicios centrados en el ciudadano. Las divisiones necesitarán asociarse unas con otras a fin de agrupar los servicios para la elaboración y uso mancomunado de componentes y servicios. Como punto de partida, es importante que se centren en iniciativas que redunden en beneficios a corto plazo con el objetivo de conseguir apoyo y proporcionar una base para iniciativas más complejas las que requerirían un período de implementación más prolongado. Aquí adelantamos algunos conceptos.

- *Impulsar y extender el servicio 311*: Este servicio provee una plataforma de experimentación para acceder a múltiples servicios utilizando una ventanilla única de contacto (*a single window contact*), con un número limitado de canales de selección. Este concepto se extenderá para que se pueda acceder de esta manera a la mayoría de los servicios que presta el gobierno (*My Toronto concept*).
- *Focalizar en 3 paquetes de servicios (Service Bundles)*: Establecer 3 paquetes de servicios considerados primordiales para el público, desde la

perspectiva de “empresas”, “residentes” y visitantes”. Alinear los servicios prestados en cada uno de los paquetes enumerados a continuación, y agregar los nuevos servicios que se vayan identificando a medida que los paquetes maduren.

Recomendaciones para implementar el agrupamiento de servicios (*Service Bundling*).

Los paquetes de servicios:

- deben ser utilizados como base para la integración de servicios afines, a través de las divisiones.
- deben facilitar la accesibilidad del público/personal interno mejorando la experiencia de entrega de servicios en general (mejora la eficacia);
- deben mejorar la integración de los servicios prestados por la administración (mejora la eficiencia);
- deben alentar la integración de múltiples canales y la cooperación entre jurisdicciones.

Paralelamente, se recomienda el desarrollo de una política mediante la cual un sistema de automatización de alta prioridad de un servicio puede atraer a otros servicios en ese dominio de automatización.

(Texto extraído de IR, 31)

- *Implantar servicios clave comunes como facilitadores*: los más importantes son servicios de portal común, con el mismo “*look and feel*” (apariencia).
- *Establecer servicios de gestión de las relaciones con los clientes*: que permitan conservar un panorama de interacciones pasadas y presentes.
- *Desarrollar servicios comunes de gestión de identidad*: que permitan que las empresas y los individuos se identifiquen una sola vez y que, esa primera identificación sirva para interactuar con otros servicios de otras divisiones.
- *Instaurar un servicio común de pagos*: que permita a las divisiones que habiliten el pago de sus servicios, que tengan acceso a un servicio común, en lugar de tener que construir uno propio.
- *Focalizarse en el desarrollo de estándares de servicio*: Es importante establecer expectativas claras sobre qué nivel de servicios pueden esperar los tres grupos de destinatarios. Se puede establecer un enfoque coherente sobre estándares de servicio de inmediato, basándose en las investigaciones sobre buenas prácticas realizadas por el sector público.

Estándares de servicios (Extraído de IR28-30)

Un estándar de servicio describe la experiencia que una persona puede esperar al tratar con un proveedor. Al desarrollar estos estándares el gobierno debe ayudar a garantizar que cada estándar contenga siguientes atributos:

- debe ser significativo en tanto se relaciona con lo que es importante para ciudadanos o empresas, y debe ser el resultado de consultas realizadas;
- debe ser claro, estar redactado en un lenguaje sencillo, y ser fácilmente comprensible;
- debe ser alcanzable y sustentable, mientras se hacen esfuerzos por mejorarlo;
- Los estándares deben ser publicados, para ser conocidos.

Además de estos atributos, el contenido de cada estándar de servicio debe incluir:

- una descripción del servicio prestado que incluya sus gastos directos;
- compromisos que describan la calidad de la prestación de servicios que los ciudadanos y las empresas esperan recibir;
- objetivos de desempeño (cuantificables) para aspectos clave de los servicios, tales como la oportunidad, la accesibilidad y la exactitud de la prestación;
- un mecanismo para medir e informar el rendimiento con respecto a los objetivos,
- un mecanismo claramente establecido de reclamos y reparación cuando no se cumpla con el estándar.

- *Proveer un programa de cambio sustentable*: La alta gerencia y el *Service Office* liderarán el cambio y prestarán pleno apoyo a las iniciativas.

Estas estrategias le permitirán al gobierno local cambiar el enfoque centrado en las divisiones y pasar a una etapa de “coordinación de servicios”. Así, a través de la iniciativa de Ventanilla Única, los usuarios podrán acceder a múltiples servicios prestados por diversas divisiones, mediante una sola solicitud. Téngase en cuenta que los servicios identificados en el Gráfico 1 son sólo ilustrativos.

Paralelamente, hay que considerar que además de centrarse en estas importantes estrategias, será necesario considerar otras dos cuestiones: los facilitadores de tecnologías e información y los facilitadores organizacionales. El informe provisorio (IR) suministra enfoques recomendados para tratar estas cuestiones y lograr la meta de coordinación de servicios.

Modelo de Madurez del eService

Etapa 0	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5				
Servicios Aislados	Información sobre Servicios	Transacciones en un solo sentido	Transacciones en dos sentidos	Coordinación de los Servicios	Transformación de los Servicios				
<ul style="list-style-type: none"> • Sin agrupamiento • Sin coherencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupamiento para la Información proactiva sobre servicios relacionados • Estándares de Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Información provista una vez y usada muchas veces • Servicios Comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la marcha de las solicitudes • Agrupamiento como base para información consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples servicios con una sola solicitud de servicio • <i>Workflow</i> de servicio a servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de procesos redundantes • Transformación servicio por servicio 				
La mayoría de los servicios son prestados como servicios independientes	<i>BizPal</i> : Permisos y Licencias para Empresas	eService Hoy							
	Uso limitado de estándares de servicio	311		<i>eWedding</i> (Servicios comunes para organizar una boda)					
Menos servicios son prestados sólo como independientes	<i>Bundling</i> adoptado por múltiples Divisiones	eService en 1- 2 Años							
Versiones iniciales servicios facilitadores comunes	Estándares de servicios disponibles para muchos servicios	Versiones iniciales de servicios comunes facilitadores							
		Formularios Electrónicos	Registración de Empresas						
		311 ampliado a servicios adicionales		"Mi Perfil de Servicios" con un conjunto inicial de servicios					
eService en 5 Años									
Muy pocos servicios son prestados en forma independiente	Pocos servicios son prestados sólo como informativos.	Pocos servicios son prestados en un sólo sentido (<i>one-way</i>)	311 ampliado incluyendo la mayoría de los servicios (modalidad ida y vuelta en la interacción) y con coordinación de los servicios		Transformación en servicios seleccionados				
			<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td><i>My Visit</i></td></tr> <tr><td><i>My Account</i></td></tr> <tr><td><i>My Property</i></td></tr> <tr><td><i>My Service Profile</i></td></tr> </table>			<i>My Visit</i>	<i>My Account</i>	<i>My Property</i>	<i>My Service Profile</i>
<i>My Visit</i>									
<i>My Account</i>									
<i>My Property</i>									
<i>My Service Profile</i>									

Gráfico 4. FR, 5.

4. Etapas iniciales de implementación

Se procedió a seleccionar y desarrollar una serie de áreas clave para poner en marcha rápidamente la implementación y comenzar a sentar las bases necesarias para un progreso sostenido hacia el logro de la Visión de *eService* (FR, 6). El proceso tomó parte del 2009 y el 2010. A continuación, se esbozó el estado de dichas áreas clave de enfoque y los pasos que deberían seguirse para avanzar. Estos borradores de documentos quedaron disponibles a los fines de la discusión y constituyeron la base del trabajo que, posteriormente, llevaría a cabo el “*Service Office*”, organismo a cargo del proceso de transformación.

4.1. Estrategia de Canales

Esta estrategia se sustenta en la experiencia de otras jurisdicciones canadienses e internacionales a lo largo de la década pasada o más¹²².

Constituye un modelo que orienta las decisiones que es preciso adoptar en la selección de los canales que deberán utilizarse para entregar valor (vía servicios) al público. Incluye modelos focalizados en cómo evaluar los canales que deberían implementarse para la prestación de los servicios, tanto actuales como futuros, sobre la base de las necesidades de los usuarios y los objetivos de “negocios”.

La Estrategia de Canales introduce cuatro factores que se utilizarán para evaluar cuáles son los servicios y procesos de servicios que deberían estar disponibles de forma multicanal. Estos son: 1) Factor Humano; 2) Expectativas y Preferencias; 3) Características del Servicio; y 4) Costos de Prestación del Servicio y Factores Organizacionales. Estos factores, junto con las consideraciones particulares sobre cada factor, forman un juego completo de consideraciones que los gestores del servicio (*service managers*) necesitan evaluar para determinar la adecuación de los servicios y de los procesos de prestación de servicios, utilizando la variedad de canales disponibles. La valoración de estas consideraciones (Ej.: los riesgos y beneficios), está facilitada por metodologías de evaluación de impacto de canales. Además, se deberá:

- Proveer información sobre servicios y procesos de servicios, incluyendo la disponibilidad de canales que el gobierno utiliza.
- Examinar la estrategia de canales utilizada y los procesos de servicios.
- Comenzar por las interacciones virtuales con agentes automatizados, reemplazando o agregando canales sólo cuando sea necesario.
- Utilizar las “evaluaciones de impacto de canales de servicios” para comparar la adecuación del proceso de servicios en cuestión.
- Considerar de manera explícita la inclusividad, garantizando que la elección del canal refleje los requerimientos de todos los individuos y empresas que necesiten acceder al proceso de servicios.

A continuación, se expondrá una tabla desarrollada en unos talleres llevados a cabo por el ICCS (IR, 32-34) donde se trató de identificar la pertinencia de cada canal conforme al tramo del servicio a brindarse. Por ejemplo, el canal telefónico, considerado como el más popular y uno de los canales tradicionales, se ve limitado en la ejecución del servicio cuando el mismo requiere un

122 Ya hemos visto lo realizado en el ámbito federal por *Service Canada* al comienzo de este libro.

'token' de cumplimiento, una marca o identificación ("dog tag") o una acreditación ("licencia de obra").

Oferta de canales considerando las etapas de madurez del servicio

Canal	Etapas de madurez del servicio				
	Etapa 1 Información	Etapa 2 Registración y Compartir información	Etapa 3 Seguimiento y progreso del servicio	Etapa 4 Integración e interacción	Etapa 5 Servicio cumplimentado
Mostrador	✓	✓	✓	✓	✓
Telefónico	✓	Depende de la naturaleza de la registración (ej: lecciones de natación, sí; tratamiento abusivo de una sustancia tóxica, no)	✓	✓	Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: asesoramiento, sí, licencia empresarial, no)
Internet/ Web	✓	Depende de la naturaleza de la registración: hay que ser muy estricto con la autenticación de la identidad y no habilitar procesos automáticos en ese sentido.	✓	✓	Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: licencia empresarial, si; pero no un "dog tag": marca o autenticación)
E-mail	✓	Presentación de la información de la registración, sí, pero puede ser requerida la autenticación de la identidad por otro canal	✓		Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: licencia empresarial, si; pero no un "dog tag")
Correo	✓	Presentación de la información de la registración, sí, pero puede ser requerida la autenticación de la identidad por otro canal	✓		Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: un dog tag, sí, pero no una vacuna)
Kiosk	✓	Depende de la naturaleza de la registración. Hay que ser muy estricto con la autenticación de la identidad y no habilitar procesos automáticos	✓		Dependiendo de la naturaleza de la cumplimentación (ej: un dog tag, sí, pero no una vacuna)
Presencial	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 1. IR, 33-34.

En estos talleres se observó que no existe un marco general u orientación sobre cómo deben utilizarse los canales ni las prácticas que deberían emplear las divisiones en su oferta. Esto puede dar lugar a diferencias significativas en el enfoque, lo que podría considerarse incongruente con una perspectiva centrada en las personas. Un ejemplo es el enfoque contradictorio de cobrar una “tarifa de conveniencia” para las transacciones en la web (IR, 33-34).

Retomando el *Final Report*, el mismo concluye con recomendaciones como la creación y desarrollo de inventarios de canales, de planes de canales de servicios y de metodologías para el cálculo de sus costos.

4.2. Política de Servicios

A través de la misma se deben estructurar temas, roles y responsabilidades que impacten en todas las divisiones y también en las ABC's (*Agencies, Boards and Commissions*). Se prevé que esta política sea sometida a una amplia rueda de consultas. El documento que estamos tratando es el borrador inicial para comenzar los debates.

El enfoque de implementación de la Política de Servicios se centra, en los primeros dos años, en determinadas iniciativas. Las más urgentes son las siguientes:

- Realizar un inventario de la situación actual de implementación y del logro de estándares de servicio, incluyendo mecanismos de reclamo-retroalimentación y presentación de información.
- Establecer puntos focales en la “*Division Service*” de cada División.
- Elaborar planes para la implementación de la Política de Servicios realizables División por División.

Existen otras iniciativas relevantes para acelerar la implementación del *eService*, a saber:

- Integrar las estrategias de *eService* con el proceso de planificación financiera anual. Esto permitirá que los planes divisionales se formulen desde la perspectiva de la alineación (*alignment*) del *eService*.
- Evaluar el impacto y las oportunidades de integración de las iniciativas existentes, desde la perspectiva del Plan Estratégico de *eService*, lo que se encuentra incluido como uno de los roles del “*Service Office*”.
- Designar adalides (*champions*) del agrupamiento de servicios en cada paquete de servicios. Los mismos tendrán la responsabilidad de elaborar sugerencias preliminares sobre los servicios que se deben incluir en su paquete, junto con evaluaciones de iniciativas en marcha que se consideren relevantes para su inclusión en el mismo.
- Lanzar paquetes de servicios de alta prioridad, seleccionados para testear los procesos y perfeccionar el enfoque. A menos que los esfuerzos hayan sido bien concebidos, planeados, probados y conectados a los sistemas y procesos de “negocios” del gobierno, se correrán altos riesgos durante la implementación. Hay que estar alerta dado que, cuanto más cambian las cosas, más se aproximan a su posición original.
- Elaborar un inventario de servicios coherente, bien administrado, confiable, que abarque los intereses del organismo a cargo (*Service Office*), de la División de Planeamiento Financiero (*Financial Planning Division*) y del División de Información y Tecnología (*IT Division*), con completa participación de todas las divisiones de atención presencial al público.

Para una exitosa implementación de la Estrategia, se requerirá aliento sostenido y explícito de las autoridades del gobierno junto con apoyo del *Service Office* con creciente influencia, con un mandato claro y con un plan de trabajo detallado, incluidos en los Términos de Referencia para constituir este organismo. El éxito final de la iniciativa dependerá de un estilo de liderazgo basado en lo concreto, tanto de la autoridad superior del gobierno local como del *Service Office*; un liderazgo más fuerte en hechos que en palabras. La retórica de la estrategia no debe considerarse un sustituto de los resultados tangibles. La implementación del Plan fracasará si no existen metas observables y mensurables, rendición de cuentas, controles de la realidad e incentivos a corto plazo.

5. Mapa de ruta (*Roadmap*¹²³) de implementación

Para este punto se tomarán algunas partes del borrador anterior al *Final Report*, esto es: el *Interim Report*, o IR, como lo estamos denominando en este texto. En él se tratará con más exhaustividad algunos puntos vistos más arriba.

Este *Roadmap* está estructurado alrededor de cuatro áreas de enfoque, y se construye sobre el Modelo de Transformación visto en el Gráfico 3, a saber:

1. Iniciativas de Ventanilla Única.
2. Iniciativas de agrupamiento de servicios.
3. Facilitadores tecnológicos y de Información.
4. Facilitadores organizacionales.

La combinación de dicho Modelo de Transformación (línea horizontal) con las 6 estrategias de *eService* (línea vertical) arrojan la siguiente tabla:

6 estrategias de <i>eService</i> (vistas en Gráfico 2)	Áreas de mayor interés del <i>eService</i>			
	Iniciativas de Ventanilla Única	Iniciativas de agrupamiento de servicios	Facilitadores de tecnología e información	Facilitadores organizacionales
Agrupamiento de servicios	✓	✓		
Lenguaje de servicios	✓	✓	✓	
Inversión en facilitadores comunes	✓		✓	
Cultura de servicio				✓
"Acting as One"	✓			✓
Aprovechamiento de las iniciativas existentes	✓	✓	✓	✓

Tabla 2. IR, 15.

123 Un *Roadmap* es una herramienta que sirve para definir un norte y orientar el camino de la organización en un período dado a través de un plan o explicación detallada. Un *Roadmap* de iniciativas, como el que veremos, parte de la definición de los objetivos de "negocio" y estrategias organizacionales, y los traduce a iniciativas necesarias para alcanzar los mismos.

Avanzaremos sobre algunos temas relevantes de las cuatro áreas.

5.1. Iniciativas de Ventana Única (*Single Window Initiatives*)

Los portafolios clave de estas iniciativas son (IR, 43):

- *Porfolio de racionalización de servicios*: consiste en el examen de las iniciativas de los servicios públicos existentes buscando que los mismos sean lo más representativos (y ubicables en cualquier canal), conforme las expectativas de los tres grandes grupos de usuarios. Apunta también a la revisión y alineamiento de las ofertas actuales con las nuevas estrategias de *eService*.
- *Porfolio 311*: contiene iniciativas que introducen los conceptos de agrupamiento o paquetes de servicios (*service bundling*) y los de estándares de servicio (*service standards*) en el plan de implementación existente del “311”.
- *Porfolio “My Toronto”*: donde se desarrollan los conceptos de *My Service Profile*, *My Account*, *My Property* y *My Visit*, para su diseño e implementación. Como ya dijimos, los mismos pertenecen a la etapa de personalización del *eService*

5.1.1. Porfolio de racionalización de servicios

Este Porfolio contiene tres iniciativas destinadas a examinar con atención la lista/inventario de los servicios del Cluster A¹²⁴ y del Cluster B (principales clusters de provisión de servicios públicos) a fin de verificar que los nombres de los servicios sean fácilmente reconocidos por sus públicos¹²⁵. La última iniciativa apunta a racionalizar e incorporar las ofertas actuales de *eService* dentro del marco descrito en este informe.

5.1.2. Porfolio 311

Este Porfolio contiene cinco iniciativas que ampliarán el plan de trabajo actual de la Oficina 311 (IR, 44).

El 311 ofrece las siguientes capacidades fundamentales: provee capacitación a los representantes de servicio al usuario (*Customer Service Representatives-CSRs*¹²⁶), infraestructura para *Call Centre*, gestión de las relaciones con el usuario (*Customer Relationship Management-CRM*¹²⁷) incluyendo una base de datos de personas (*Database*) que se han contactado con el gobierno; una base de conocimientos (*Knowledge Base-KB*); acceso a las

124 Grupo conformado por características afines.

125 Siempre que se refieren a los usuarios públicos o al público están haciendo mención a las empresas, residentes y visitantes.

126 El *Customer Service Representative* (CSR) es el empleado responsable del mantenimiento de la relación de buena voluntad entre la organización y sus clientes. ¿De qué manera lo hace? Contestando sus preguntas, resolviendo sus problemas y proveyendo asesoramiento o asistencia en la utilización de los servicios prestados por la organización. Ver <http://www.allbusiness.com/glossaries/customer-service-representative/4961170-1.html>.

127 El *Customer Relationship Management* (CRM) es el proceso de almacenamiento y análisis de los datos producidos por las distintas interacciones con el cliente (llamadas, interacciones en los centros de atención y las transacciones reales producidas) con el fin de mejorar la información sobre el comportamiento del mismo. <http://www.allbusiness.com/glossaries/customer-relationship-management-crm/4961158-1.html>.

aplicaciones del gobierno ya existentes; y servicios de presentación (*presentation services*) a través de hardware telefónico ACD/IVR¹²⁸. La capacidad y la infraestructura actuales deben ser utilizadas de la siguiente manera: El CSR e infraestructura de *Call Centre* deben ser aprovechados para más operaciones además de las de la solicitud inicial de servicios: agua, gestión de residuos sólidos, servicios de transporte y el servicio de información del gobierno. La capacidad existente para poner a disposición del CSR las aplicaciones necesarias para sostener el servicio tiene que ser usada para transacciones/servicios adicionales. Asimismo, deben ser aprovechados los servicios de presentación a través del AVD/IVR ya mencionado (IR, 45)

El gobierno debe utilizar el contacto del público con los CSRs como una oportunidad para reunir información sobre las demandas de servicios vinculados a la oferta de servicios actuales;

Consecuentemente, se han decidido las siguientes cinco iniciativas :

- *Incorporar estándares de servicio y metadatos en el 311*: los que tienen por objeto, por un lado, introducir el concepto de paquetes de servicios en el estándar de metadatos 311; y por el otro, vincular el servicio 311 a un conjunto (set) revisado/refinado de servicios (desarrollado en el Porfolio de racionalización del servicio en el punto 5.1.1).
- *Seleccionar el próximo grupo de divisiones “311” en base a los paquetes de servicios*.
- *Expandir los canales de servicios ofrecidos por 311*: se extiende el 311 más allá de los canales “web” y telefónico, con los canales “mostrador”, *Kiosk*, teléfono móvil y presencial.

5.1.3. Porfolio “My Toronto”

El Porfolio *My Toronto* (Imágenes 2, 3 y 4) consiste en doce iniciativas que basadas en el punto de vista de “Mi perfil de servicio (*My Service Profile*), “Mi Propiedad” (*My Property*) y “Mi Cuenta” (*My Account*) (IR, 46) con su visión acerca de las transacciones financieras que pueden necesitar ser cumplimentadas. Además, se introduce un concepto nuevo para ayudar a los visitantes: “Mi Visita” (*My Visit*). Las iniciativas incluyen:

- *Preparar la definición de requisitos para implementar “My Toronto”*
- *Diseñar My Service Profile, My Account, My Property y My Visit considerando las características, “look and feel” (sensación y apariencia) y funcionalidad.*
- *Alinear con Service Ontario y Service Canada*: se examinará cómo la oferta de servicios *My Toronto* puede alinearse y expandirse, mediante la cooperación interjurisdiccional, con *Service Ontario* y *Service Canada*.
- *Implementar My Service Profile, My Account, My Property y My Visit con base en las especificaciones de diseños ya mencionadas.*
- *Rediseñar de Sitio Web en función de las estrategias de eService de personalización e integración de niveles mencionada.*
- *Expandir la multicanalidad.*

128 ACD/IVR (*Interactive Voice Response/Automatic Call Distribution*). Información sobre el sistema en <http://www.dyalogo.com/Funcionamiento/facilidades-de-telefonía-para-llamadas-entrantes-o-inbound.html>.

5.2. Iniciativas de agrupamiento de servicios.

Personalización

5.2.1. Porfolio del paquete de servicios para empresas

Este Porfolio está compuesto por siete iniciativas que apuntan al mejoramiento de los servicios a las empresas. A continuación, se verán las mismas con mayor detalle (IR, 47-48).

- *Mejorar el BizPaL*¹²⁹ 2009: iniciativa ya en marcha, pero ampliada para incluir, en el corto plazo, la noción de agrupamiento de servicios.
- *Desarrollar el BizPaL 2*: apunta al logro de una mayor automatización de formularios, ya que hasta ahora sólo se encuentran en formato PDF.
- *Crear el Registro online de empresas (eBusiness Registration)*.
- *Crear el número único para empresas (Single Business Number)*: esta iniciativa está patrocinada por la Provincia de Ontario y el Gobierno de Canadá. Tiene como objetivo identificar a cada empresa por un único número y que, en conjunto con la *Registación online de las Empresas (eBusiness Registration)*, ayudará a que las mismas puedan ganar transversalidad en el acceso a servicios.
- *Alinear la Estrategia eService para Licencias Municipales y Estándares (ML&S) (Municipal Licensing & Standards (ML&S))* para ayudar a incrementar la capacidad de interactuar con el usuario. Ejemplos: las presentaciones en formato electrónico y la notificación electrónica de las inspecciones.
- *Alinear la Estrategia de eService de Toronto Building*: para ayudar a los desarrolladores y a los dueños de propiedades, a fin de facilitarles el acceso, y tener la capacidad, de ofrecerles servicios bidireccionales.
- *Implementar el realineamiento multidivisional en torno a la iniciativa de eService*.

Para ilustrar una visión del agrupamiento de servicios a empresas se acompaña la figura siguiente.

¹²⁹ El Programa *BizPaL* (<http://www.bizpal.ca/en/>) ya fue mencionado cuando tratamos la Multicanalidad de los Servicios (Sección II, Parte 1, final del punto 2.3.1.)



Imagen 3. IR, 48.

5.2.2. Porfolio del paquete de servicios para residentes

Existen cuatro iniciativas incluidas en el Porfolio para mejorar los servicios (IR, 49):

- *Desarrollar WAYS2*: iniciativa interjurisdiccional que se llevará a cabo conjuntamente con Ontario. En dicha provincia se ha mejorado mucho la capacidad de prestación de servicios electrónicos. Se incluye esta iniciativa en el Porfolio porque su orientación marca tendencia respecto al modelo de madurez ya expuesto.
- *Desarrollar el concepto “My Account”*: donde se explorará cómo el gobierno podría agrupar la entrega de servicios de transacciones financieras mediante una vista combinada para clientes, similar al estado de cuenta mensual de la tarjeta de crédito.
- *Alinear los proyectos de las divisiones dentro del concepto de “My Account”*: se examinarán otros proyectos que actualmente se ocupan de la facturación y cobranza de procesos a fin de determinar la forma en que podrían servir mejor como agrupamiento para la funcionalidad de “My Account”.
- *Identificar y financiar los nuevos proyectos de “My Account”*: se determinará si existen proyectos adicionales que sean dignos de ponerse en marcha para lanzar el concepto “My Account” de una manera más rápida.

Para ilustrar la visión de cómo el agrupamiento de servicios para residentes podría verse en la imagen de “My Toronto” incluida en el punto 2.3. (Imagen 2).

5.2.3. Porfolio del paquete de servicios para visitantes

El Porfolio de servicios para visitantes (*Visitor Service Bundle Portfolio*) está compuesto por dos iniciativas (IR, 50). Dichas iniciativas son:

- *Desarrollar el concepto de My Visit*: se explorará cómo la ciudad puede agrupar la prestación de servicios para visitantes a fin de que los mismos alcancen mayor visibilidad. Estos servicios aparecerán de una manera bastante diferente a la prevista para las empresas y residentes, dada la naturaleza de permanencia transitoria del destinatario.
- *Alinear los proyectos de las divisiones al concepto “My Visit”*: se examinarán cuáles proyectos se llevan a cabo para respaldar las experiencias del visitante y cómo el gobierno puede ofrecer un mosaico más de amplio de servicios.

Para ilustrar la visión de cómo este agrupamiento de servicios puede ser visto en la imagen de “Mi Toronto”, se incluye la figura siguiente. En la misma se encuentran diferencias sustanciales con la imagen de los otros agrupamientos. Por ejemplo, no requiere un equivalente de *My Account* o *My Property* como parte de la oferta.



Imagen 4. IR, 51.

5.2.4. Porfolio del paquete de servicios para propietarios

Este Porfolio comprende tres iniciativas. Este agrupamiento pertenece al Nivel 1 del “*Service Bundle*”, lo que significa que su accesibilidad dependerá

del desarrollo de los paquetes ligados a empresas y los residentes, en los que quedará subsumido. Incluye servicios tales como los de inspección de propiedades o los relacionados con impuestos a la propiedad (IR, 51). Dichas iniciativas son:

- *Desarrollar el concepto My Property*: se explorará cómo el gobierno da servicios a la propiedad a través de las diferentes divisiones, y sobre cómo dichos servicios podrían agruparse.
- *Alinear los proyectos de las divisiones en el concepto My Property*: se investigarán cuáles iniciativas están en marcha y cómo las mismas pueden apoyar al concepto *My Property*, a fin de facilitar el perfeccionamiento de la integración con y entre los servicios.
- *Identificar y financiar nuevos proyectos My Property*: se recogerán aquellos componentes de los proyectos que no se están pudiendo aprovechar en la actualidad y que podrían servir para cubrir la brecha hacia el desarrollo total del concepto *My Property*. En esos casos se deberá buscar financiamiento para apalancarlos.

5.3. Iniciativas de Tecnología e Información

La tercer área de interés, se concentra en la infraestructura tecnológica facilitadora, las aplicaciones más comunes de tecnología y la gestión de la información (*Information Management: IM*), todas necesarias para seguir avanzando en las dos primeras áreas (IR, 52). A continuación, se presenta una lista corta de los principales portafolios de iniciativas, junto a breves descripciones de lo que cada portafolio intenta lograr.

Portafolios de Tecnología e Información

Portafolios de IT	Descripción del Portafolio
1. Programa de Gestión de la Información y Portafolio de Implementación (<i>Information Management: IM Program y Implementation Portafolio</i>)	Los primeros pasos de implementación del IM deberían apuntar a conjuntos críticos de datos relacionados, por ejemplo, información básica acerca de individuos y empresas. Podría ampliarse hasta incluir su Gobernanza: la asignación de la propiedad institucional y custodia de la información, el desarrollo de un repositorio para datos compartidos, etc.
2. Plan Estratégico de Tecnología e Información - Portafolio	Proporcionará un marco para la integración de iniciativas IT en todas las divisiones y permitirá un mayor control del Plan financiero de IT, desde la perspectiva del Plan Estratégico.
3. Portafolio de racionalización de aplicaciones (Comunidades de Práctica para grupos de aplicaciones) (<i>Application Portafolio Rationalization*</i>) (<i>Communities of Practice for Application Clusters</i>)	Han surgido varias Comunidades de Prácticas (CoP) con el fin de revisar y recomendar una perspectiva más institucional a la automatización de los procesos de negocios. Una de ellas está revisando los Sistemas de Gestión del Trabajo (<i>Work Management Systems</i>) con miras a reducir la cantidad de soluciones utilizadas. Estas CoPs podrían extenderse a la racionalización de todas las aplicaciones con miras a una gestión centralizada de las mismas.

Porfolios de IT	Descripción del Portfolio
4. Proyecto de Revisión de Formularios de circulación externa (EFRP; eForms) - Portfolio	Es una iniciativa dedicada a revisar y racionalizar los formularios de circulación externa, reducir la duplicación, y que los mismos pasen a estar en la web (web-based), y se junten en un lugar central (Repositorio de Formularios). Además, se realizará un extenso inventario de todos los formularios externos.

* *IT Application Portfolio Management (APM)* es una práctica que surgió para medianas y grandes organizaciones. Intenta utilizar el *Financial Portfolio Management* para justificar y medir los beneficios financieros de cada aplicación en comparación con los costos del mantenimiento y operaciones de la misma. Existen dos categorías principales en las soluciones del APM: “*Top Down*” y “*Bottom Up*”. La segunda de las categorías abarca cientos de herramientas porque la mayoría de los trabajos (recolectar la información correcta, mantenerla y almacenarla) puede ser llevada a cabo de una manera sencilla.

Tomando ideas del *Investment Portfolio Management*, los *APM practitioners* reúnen información acerca de cada aplicación en uso en una organización, incluyendo el costo de crearla y mantenerla, el valor producido, su calidad y las expectativas de vida. De esta manera se encuentran en condiciones de proveer un reporte detallado sobre el desempeño de la infraestructura IT en relación con los costos de posesión y el valor provisto al negocio. Extraído de http://en.wikipedia.org/wiki/Application_Portfolio_Management.

Tabla 3. IR, 52.

El siguiente gráfico ilustra acerca de las diversas iniciativas que componen cada uno de los cuatro Porfolios facilitadores de IT (*Technology and Information Enabler Porfolios*).

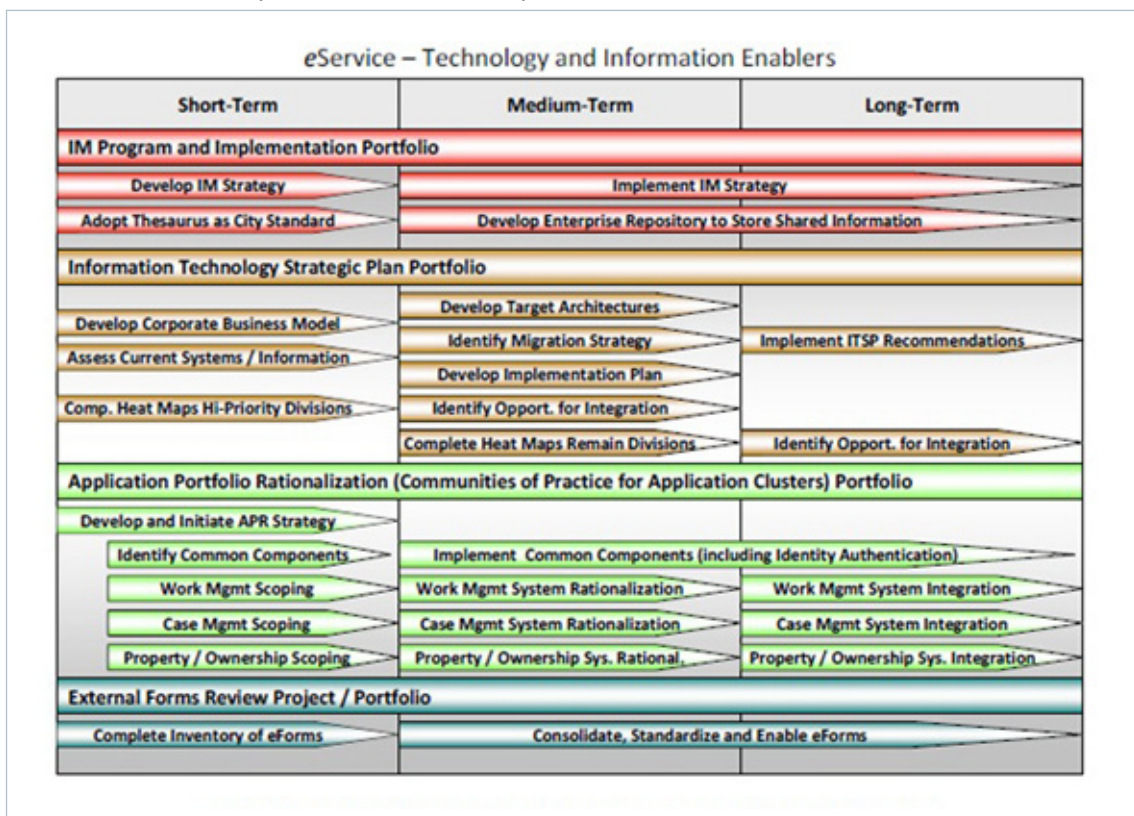


Gráfico 5. IR, 53.

5.3.1. Programa de IM y Portfolio de Implementación

Este Programa está compuesto por cinco iniciativas que se centrarán en el desarrollo de la prestación de IM requerida para sostener este *Roadmap*

de Implementación (IR, 53-54). Específicamente, las iniciativas del Porfolio incluyen:

- *Desarrollar una estrategia de IM (Develop IM Strategy)*: se ocupará de temas tales como la propiedad institucional de la información y su custodia.
- *Implementar una estrategia de IM (Implement IM Strategy)*: para poner en práctica la estrategia IM desarrollada por iniciativas anteriores.
- *Establecer las estructuras de soporte requeridas para sustentar el Programa de IM.*
- *Adoptar un Thesaurus como estándar del gobierno*: se revisará el *City Clerk's Division Thesaurus* a la luz de las estrategias de *eService* y los estándares emergentes. Se harán modificaciones, de ser necesario y, una vez consolidado, será adoptado como el estándar referido a la nomenclatura/vocabulario de descripción de los servicios del gobierno.
- *Desarrollar un Repositorio para compartir Información de "Business"*; al que tendrán acceso todas las divisiones, a fin de almacenar y recuperar información común, tal como la información del usuario, información sobre la propiedad, etc.

5.3.2. Porfolio del Plan Estratégico de IT

Este Porfolio se compone de diez iniciativas centradas en desarrollar un conjunto de aplicaciones, repositorios de información o *data bases*, infraestructura tecnológica e infraestructura de seguridad. Incluye las siguientes iniciativas:

- *Desarrollar un Modelo de Gestión (Corporate Business Model)*: se ampliará el trabajo completado por la División de Planificación Financiera (*Financial Planning*), respecto al desarrollo del Programa de Actividades (*Program Maps*): y el de la División IT, respecto al desarrollo de mapas de procesos (*Process Maps*) relacionados para cada actividad y servicio. Estos trabajos tendrán lugar dentro de todas las divisiones y los ABCs.
- *Evaluar las Aplicaciones Informáticas y la información*, para lo que se revisará la adecuación de todos los sistemas de Información y la información actualmente gestionada por el gobierno (este trabajo se basará en el Análisis del *Heat Map*, sobre el que se hará mención más abajo).
- *Desarrollar Arquitecturas Objetivo (Target Architectures)*: se desarrollará una arquitectura que permitirá definir un grupo de porfolios/sistemas de aplicaciones, información/*data bases*, y componentes tecnológicos que en el futuro sean necesarios para apoyar los servicios y procesos gubernamentales.
- *Identificar una estrategia de migración (Identify Migration Strategy)*: se identificará el conjunto de acciones tendientes a cubrir cualquier requerimiento de desarrollo en la funcionalidad de los sistemas/información/tecnologías actuales, definida en comparación con los sistemas/información /tecnologías objetivo, lo que incluye la identificación de proyectos para cubrir dichos requerimientos.
- *Desarrollar un Plan de Implementación IT*: se establecerá un plan de aplicación sistemático para hacer frente a los proyectos identificados en la estrategia de migración. Para ello se realizará una evaluación de los requerimientos de financiamiento, y de los recursos necesarios para desarrollar un plan anual que permita ejecutar dichos proyectos.

- *Completar los Heat Maps para divisiones de alta prioridad (for High Priority Divisions):* estos mapas han sido preparados por la División IT.
- *Completar los Heat Maps para las divisiones restantes.*
- *Identificar oportunidades para la integración de los sistemas y la información:* son dos iniciativas que buscarán oportunidades para la integración de los sistemas e información basada en los *Heat Maps* -un análisis de afinidad que puede, de hecho, generar más Comunidades de Práctica.

5.3.3. Porfolio de racionalización de aplicaciones. Porfolio de Comunidades de Práctica

El Porfolio de racionalización de aplicaciones comprende doce iniciativas dirigidas a examinar todas las aplicaciones provistas actualmente por el gobierno local. Se propone investigar, a través de distintas CoPs (Comunidades de Práctica) que trabajan separadamente, cómo reducir el número de sistemas de aplicaciones disponibles. Específicamente, este Porfolio incluye las siguientes iniciativas:

- *Iniciar y desarrollar una estrategia para el Porfolio de racionalización de aplicaciones (Develop and Initiate Application Portfolio Rationalization Strategy):* en donde se establecerán los principios claves para el alineamiento de los múltiples aplicaciones informáticas.
- *Identificar componentes comunes* que el gobierno necesita desarrollar, lo que incluye entre otras cosas un sistema de pagos en común, la autenticación de la identidad común, etc. (IR, 54).
- *Implementar componentes comunes:* comenzando por los que tienen alta prioridad y mayor uso.
- *Alcances de los Sistemas de gestión de los RRHH (Work Management Scoping):* se ocupará de los alcances/contexto de las soluciones para la gestión de los RRHH y, por tanto limitará la amplitud de cobertura de las aplicaciones informáticas que se vinculen a la integración de los recursos humanos.
- *Racionalización de los Sistemas de Gestión de RRHH (Work Management System Rationalization):* determinará la cantidad de aplicaciones para la gestión de RRHH que puedan ser integradas y cuál es la solución informática preferida para tal integración.
- *Integración de los Sistemas de RRHH (Work Management System Integration):* implementará la solución preferida de gestión de RRHH para el gobierno, junto con la conversión de los sistemas existentes de gestión de RRHH a dicha solución preferida.
- *Alcance de los Sistemas de gestión de casos (Case Management Scoping):* apunta al alcance de las soluciones informáticas para gestión de casos y, por tanto, determina la amplitud de cobertura de las aplicaciones informáticas que podrían ser sujetas a integración¹³⁰.

130 Dado que nos ha sido muy difícil traducir los tres puntos del Case Management, reproducimos literalmente lo dicho en IR, 54. Seguramente se trata de una metodología.

- **Case Management Scoping:** an initiative that will address the scope/context of case management solutions for the City and thereby limit/confine the breadth of coverage of application systems that may be the subject of case management integration;
- **Case Management System Rationalization:** an initiative that will determine the number/form of case management applications that may be integrated and the preferred solution for such integration;
- **Case Management System Integration:** an initiative that will implement the preferred case management solution for the City, along with the conversion of existing case management systems into the preferred solution;

- *Racionalización de los Sistemas de Gestión de casos (Case Management System Rationalization)*: determinará cuáles serán las aplicaciones de gestión de casos que podrían ser integradas y cuál sería la solución informática preferida para tal integración.
- *Integración de Sistemas para la Gestión de casos (Case Management System Integration)*: implementará la solución informática preferida para la gestión de casos, junto con la conversión a esa solución seleccionada de los sistemas existentes.
- *Alcance de los sistemas de gestión de registro de la propiedad y catastro territorial (Property/Ownership Scoping)*: apuntará a determinar el alcance/contexto de las soluciones informáticas de gestión de registro de la propiedad y catastro territorial y, por tanto, limitará la amplitud de cobertura de las aplicaciones informáticas que podrían ser sujetas a integración.
- *Racionalización de los Sistemas de gestión de registro de la propiedad y catastro territorial (Property/Ownership System Rationalization)*: determinará qué aplicaciones para la gestión de registro de la propiedad y catastro territorial pueden ser integradas y cuál la solución informática preferida para tal integración..
- *Integración del Sistemas de registro de la propiedad y catastro territorial (Property/Ownership System Integration)*: implementará la solución preferida para la gestión de registro de la propiedad y catastro territorial para el gobierno, junto con la conversión de los sistemas existentes de gestión de registro de la propiedad y catastro territorial a dicha solución.

5.3.4. Porfolio de revisión de los formularios externos (External eForms)

Contiene dos iniciativas donde se revisarán y se racionalizarán los formularios externos a fin de reducir duplicaciones e ir hacia formularios de prestación basados en la web, como ya se dijo, además de la construcción de un extenso inventario de todos los formularios externos. Incluye las siguientes iniciativas:

- *Completar un inventario de formularios externos*, analizados contra un marco que incluye cuestiones tales como canales de entrega, elementos comunes y grado de habilitación.
- *Consolidar, estandarizar y habilitar formularios electrónicos*: identificarán oportunidades tempranas (con base en el inventario de formularios y en la información sobre las próximas prioridades en las iniciativas de agrupamientos de servicio. Hecho esto, se procederá a implementar métodos de habilitadores electrónicos para el mantenimiento y uso de dichos formularios (IR, 56).

5.4. Facilitadores organizacionales

La cuarta área de enfoque, la final, aborda los componentes requeridos dentro de la organización para hacer frente a uno o más ámbitos de gobernanza, financiamiento, política, desarrollo de capacidades y cambio organizacional. Las iniciativas son enumeradas a continuación:

Porfolio de facilitadores organizacionales

Iniciativa principal	Descripción de la iniciativa principal
1. Porfolio de facilitadores de políticas (<i>Policy Enablers Portfolio</i>)	Abordará áreas políticas claves; por ejemplo; estándares de servicio, política de accesibilidad y seguridad, gestión de la identidad y política de autenticación.
2. Porfolio de Gobernanza de eService	Pondrá en práctica las estrategias de eService a través de una gobernanza formal y un proceso aprobado basado en los siguientes órganos de gobernanza <i>Business Advisory Panel (BAP)</i> y <i>Enterprise Architecture Review Panel (EARP)</i> .

Tabla 4. IR, 56.

La siguiente figura ilustra varias iniciativas a realizarse en ambos porfolios de facilitadores

Facilitadores organizacionales

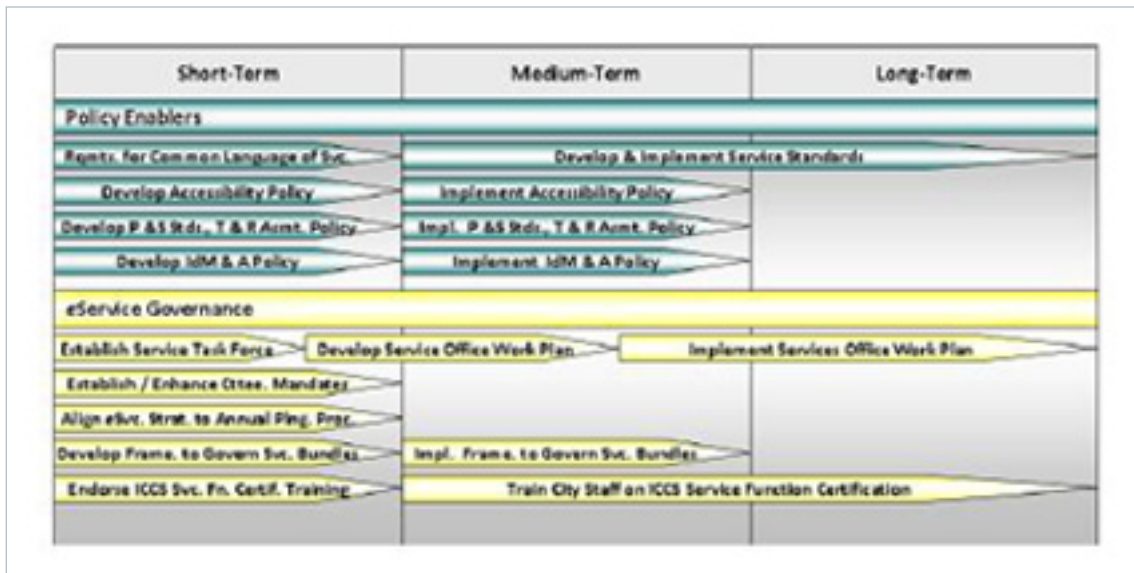


Gráfico 6. IR, 56.

Cada uno de estos porfolios será descrito a continuación con más detalle.

5.4.1. Porfolio de facilitadores de políticas (*Policy Enablers Portfolio*)

Este Porfolio comprende diez iniciativas centradas en el desarrollo de políticas necesarias para el *Roadmap*.(IR, 57):

- *Desarrollar e implementar una política de servicio*, que incluye la adopción de un lenguaje o nomenclatura común, el desarrollo e implementación de estándares de servicios, el desarrollo e implementación de los procesos de quejas y de retroalimentación y, finalmente, el requisito de utilización de herramientas de encuestas tales como *ICCS Common Measurements Tool*) para medir la satisfacción del cliente.
- *Desarrollar e implementar una política de accesibilidad*: que enfatice los requisitos necesarios para lograr la comprensión y también la

incorporación de esta temática en las etapas iniciales de los proyectos o cuando se realicen cambios que impacten en la entrega de servicios.

- *Desarrollar e implementar una política de privacidad* que incluya una guía sobre las evaluaciones de impacto respecto a la privacidad, la que debería aplicarse a todos los programas y servicios, independientemente del canal de prestación utilizado.
- *Desarrollar políticas de seguridad, de estándares de seguridad y de estándares de evaluación de amenazas y riesgos (Threat and Risk Assessment (TRA) Standards)*, que deberían ser aplicados a todos los programas y servicios, independientemente del canal de prestación utilizado.
- *Desarrollar e implementar una política de gestión de la identidad y la autenticación (Identity Management and Authentication (IdM&A) Policy)*.

5.4.2. Porfolio de Gobernanza de eService

Está compuesto por ocho iniciativas que se centrarán en la construcción de la capacidad de la organización y en la de toma de decisiones. Incluye las siguientes iniciativas:

- *Establecer un Task Force para Servicios*, integrado por personal que se dedicará a examinar cómo el gobierno puede aprovechar las oportunidades, facilitar el análisis de opciones y asumir el desafío de apoyar el *eService Governance*.
- *Desarrollar un plan de trabajo para el Service Office*: descrito en detalle para el primer año. También presentar el plan de trabajo plurianual para el “*Service Office*”, lo que incluye la transición desde el *Task Force* hacia dicha Oficina (IR, 58).
- *Implementar el plan de trabajo del Service Office*: descrito con detalle el primer año. Incluye también el plan de trabajo plurianual para el *Service Office*;
- *Alinear las estrategias de eService con el proceso de planificación financiera anual*: para asegurar que dichas estrategias se encuentren correctamente integradas con el marco de toma de decisiones para la planificación financiera.
- *Desarrollar un marco de gobernanza para los Service Bundles*: que agregue un foco transversal en pos de los agrupamientos de los paquetes de servicios.
- *Implementar un marco de gobernanza para los Service Bundles*.
- *Respaldar la prestación de servicios y el training para la gestión*: se establecerán los criterios para el *Service Training* a fin de satisfacer los requerimientos del gobierno seleccionando un enfoque (o enfoques) adecuado para el gobierno.
- *Entrenar al personal en Prestación de Servicios y Management*: se implementará para apoyar el *Service Training*.

5.5. Caso de negocios de alto nivel (High Level Business Case)

Conforme al *Interim Report* se ha iniciado el análisis de los beneficios y riesgos de varias iniciativas, junto con las estimaciones aproximadas de los costos asociados.

La estrategia de aprovechamiento de las iniciativas existentes y de los enfoques se basa en utilizar una estimación de costos relacionados con la implementación del Plan Estratégico. El alineamiento de las iniciativas existentes o previstas con propósitos de lograr servicios transversales interdivisionales, requerirá de inversiones adicionales. Según un cálculo aproximado, esta inversión adicional puede ascender de un 20% a un 40% o más, sobre el costo original del proyecto. Los costos extras para la colaboración provienen de dos fuentes principales (IR, 59), a saber:

- Existe un costo adicional en el que se incurrirá por los requerimientos de desarrollo y el desarrollo actual del software a fin de satisfacer las necesidades de más de un servicio o División. Esto aumenta con cada servicio o División añadidos, a pesar de que el costo incrementado se reduce a medida que se van sumando nuevos servicios.
- Además, existirá otro costo en el testeado y apoyo de la solución o del software en dos o más ambientes de servicio.

Estos costos adicionales se terminan absorbiendo bastante rápido con el reuso de la solución o software en contraste con la reinversión de soluciones similares en proyectos múltiples. Sin embargo los costos adicionales pueden ser sustanciales y la realineación de fondos puede ser todo un desafío. Como una ilustración de lo dicho, el Plan de Financiamiento IT de 2009 tuvo más de \$110M para los proyectos que figuran para ese año y más de \$400M, para los próximos 5 años. Algunos de esos proyectos (como los *data centres*) podrían ser vistos ya como colaborativos. El orden de la magnitud de los costos adicionales por la colaboración podría ser del 20 al 40%, ascendiendo de \$20M a \$40M en un año, y aproximándose a \$150M en más de 5 años. Estos costos no representan realmente fondos extras que deben ser encontrados sino, más bien, son un indicativo de la magnitud del esfuerzo de planificación que supone el alineamiento alrededor de un *eService Strategic Plan*.

Además del alineamiento, existen algunas nuevas iniciativas identificadas. Un ejemplo de ello es el establecimiento del *Service Office* que supondría una dotación de 3 a 5 personas. Su costo puede aproximarse a \$ 500.000 anuales. Tampoco en este caso los fondos deben ser nuevos sino, más bien, pueden ser reasignados desde los presupuestos existentes. En forma similar, el esfuerzo de cada una de las áreas de la política podría implicar una persona o más para cada área.

6. Gestión de la Información (IM) en el Plan Estratégico

Hasta ahora, el gobierno ha tendido a hacer “*Business*” División por División o Programa por Programa en lugar de hacerlo considerando el gobierno como una globalidad. Cada Programa o División recopila sus propios datos, incluso cuando los datos recogidos deben ser utilizados por otros programas del gobierno. Esto se aplica tanto para los datos basados en papel como para los electrónicos. Esta situación ha dado lugar a que formen grandes silos de datos similares validados, controlados y administrados por una multiplicidad de grupos dentro del gobierno. Además de ello, el gobierno no mantiene una única fuente autorizada de datos. En tal sentido, la reciente implementación del 311 ha perpetuado la duplicación de esfuerzos. Aunque gran parte de los datos electrónicos se guardan en repositorios de datos de calidad, se informó que miles de pequeños sistemas están siendo utilizados por departamentos con muy poco personal.

Por otra parte, el “Proyecto *Thesaurus*” se ha creado como una actividad durante el desarrollo del 311. La elaboración de los descriptivos y de los estándares de gestión de registros de metadatos del gobierno, fueron actividades adicionales. Estas actividades se reconocieron como avances en el camino hacia el desarrollo de una *Enterprise Information Architecture* para el gobierno local.

Se han creado diversas cuestiones y el Proyecto 311 ha ido educando a los integrantes del gobierno acerca del uso de *tags*.

El proyecto 311 proporciona una excelente oportunidad para implementar el *Thesaurus* como una herramienta de búsqueda, pero la falta de madurez de IM del gobierno da como resultado que su implementación no sea la ideal. Teniendo en cuenta las facultades de las divisiones actuales, no hay garantías de que el *Thesaurus* vaya a convertirse en un estándar para todo el gobierno.

Hay una cantidad de proyectos que actualmente están siendo considerados o planificados por un solo Programa o División y que podrían ser interesantes para otros programas o divisiones y para el público. Además, hay proyectos dentro de la misma División que utilizan diferentes sistemas de gestión de la información para procesar el mismo tipo de datos, tales como la inspección y las direcciones. Se ha informado que el proyecto de *eForms* identificó miles de formularios actualmente en uso dentro del gobierno. Aunque el proyecto no puso de manifiesto la cantidad de formularios repetidos, cabe esperar que este número sea bastante significativo.

La siguiente figura ilustra un enfoque coherente para la IM e identifica algunas de sus brechas actuales más importantes.

Brechas Actuales en los Enfoques de IM

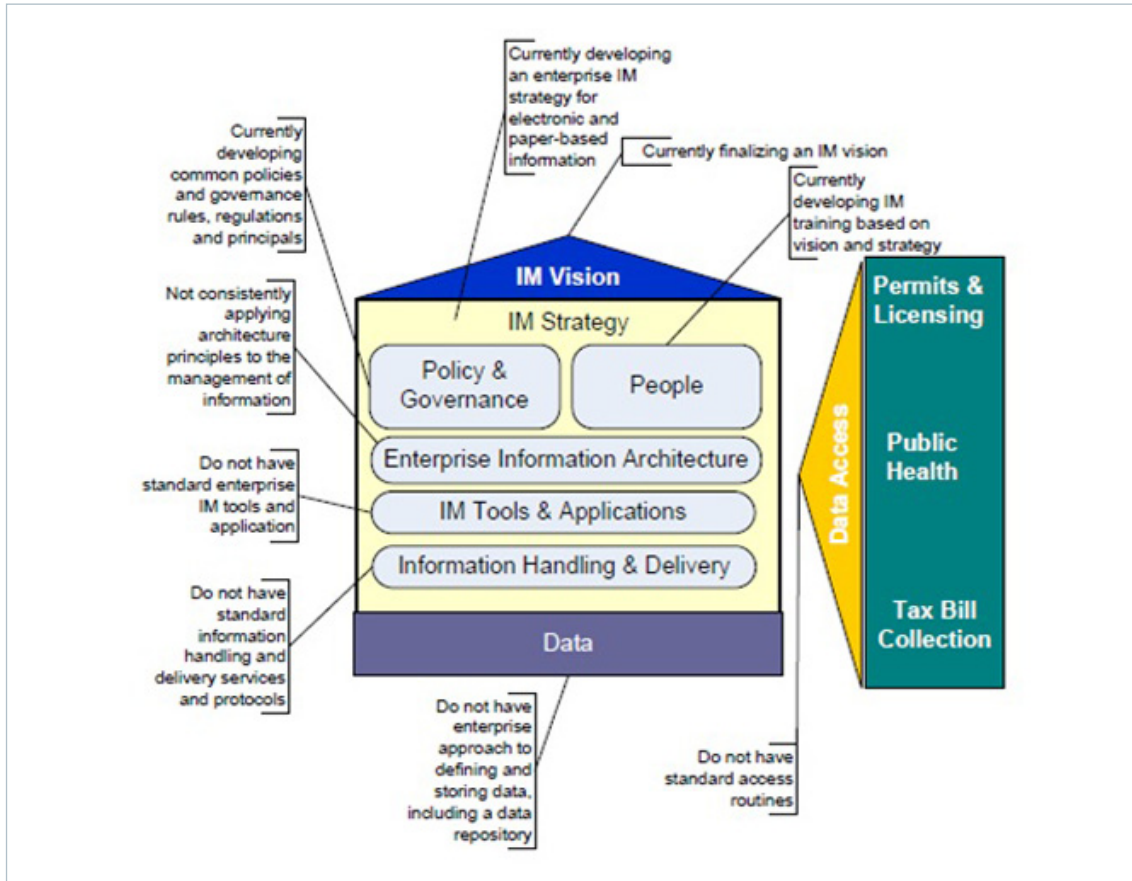


Gráfico 7. IR, 63.

Traducción de las frases de la Figura

- IM Vision: Completando actualmente una visión de IM.
 - IM Strategy: Desarrollando actualmente una estrategia *business* de IM para la información electrónica y en papel.
 - IM People: Desarrollando actualmente capacitación en IM basada en la visión y la estrategia.
 - Policy and Governance: Desarrollando actualmente políticas comunes y reglas de gobernanza, reglamentaciones y principios.
 - Enterprise Information Architecture: No hay aplicación sistemática de los principios de arquitectura para la IM.
 - IM Tools and Applications: No existen herramientas estándar de *business* de IM ni aplicaciones
 - Information Handling & Delivery: No existen estándares para manejo de la información ni servicios y protocolos de entrega
 - Datos: No existe un enfoque “*business*” para definir y almacenar los datos, lo que comprende un repositorio de datos
 - Acceso a los Datos (Permisos y Licencias...): no cuentan con rutinas estándar de acceso
-

Recomendaciones sobre IM

La esencia de una visión de IM debería ser: “Ingresar los datos una vez y proporcionar la información correcta a las personas indicadas en el momento adecuado.” Esta afirmación implica que la información está en un formato adecuado; que proviene de fuente autorizada, su provisión se realiza sobre la base de los roles de seguridad adecuados y se proporciona en forma oportuna (IR, 66). Esta visión proporciona una base para empezar a abordar el IM en apoyo al *eService*.

El gobierno necesita crear un registro confiable de ciertas bases de datos fundamentales, ampliamente utilizadas, tales como registros fidedignos de usuarios y de propiedades, para ejemplificar sólo algunos de ellos. Una vez creados estos registros, muchos sistemas de aplicación del gobierno podrán comenzar a ser utilizarlos como base para acomodar encima (como un *layer*) su propia información personalizada pero, lo más importante, para reducir la duplicación de la información y el esfuerzo por mantener esta información actualizada.

El IM es la base de todos los programas del gobierno. Si un ciudadano necesita un nuevo recipiente de reciclaje, una empresa requiere una licencia o un niño precisa una vacuna, el gobierno local debe poder contar con sus datos para proceder a dar los servicios necesarios.

En un mundo de papeles, el gobierno podría requerir a sus ciudadanos que cumplimenten un formulario y lo lleven a una oficina en particular pero, en tanto, avanza hacia *eService*, será esencial proporcionar una perspectiva coherente acerca de los datos, independientemente de su fuente y de los medios de almacenamiento de los mismos.

Al proveer una perspectiva confiable de datos para individuos y empresas, el gobierno estará en mejor posición para proporcionar excelentes servicios públicos.

El gobierno debe seguir adelante en el desarrollo, refinamiento y adopción de la visión de IM existente a fin de abarcar todos los formularios de información de datos, tanto impresos como electrónicos, e incluir una fuente autorizada para cada individuo, empresa y partner.

La visión IM conducirá a una Estrategia de IM que incluyan políticas y gobernanza (*Policy & Governance*), gente y capacidades (*People and Capacity*), arquitectura de información empresarial (*Enterprise Information*

Architecture), herramientas de gestión de la información y aplicaciones (*Information Management Tools and Applications*), un enfoque común sobre manejo y entrega de la información (*Information Handling and Delivery*) y un repositorio de datos centralizado con repositorios de dominios para datos específicos (ej.: el nombre y domicilio de un ciudadano puede estar en el depósito central mientras que la información de multas de estacionamiento pueden ser competencia de la Oficina de Pagos correspondiente y dada a conocer solamente, por ejemplo, a la División de Recolección de Impuestos Inmobiliarios, u otras, ante una necesidad de conocimiento).

Con el fin de hacer realidad la visión de IM del gobierno, el *Interim Report* recomienda las siguientes estrategias (IR, 66-67):

- Búsqueda de oportunidades de estándares de información y de integración y gestión de un repositorio.
- Asignación de un propietario y un custodio por cada pieza de información para distinguir entre quién tiene el derecho de agregar, eliminar y modificar la información y quién tiene el derecho a mantener repositorios de información.
- Desarrollo de un repositorio para almacenar información utilizada por uno o más programas o divisiones (nombre del usuario, domicilio y teléfono) y autorización para los repositorios de “dominio” pertinentes.
- Implementación de enfoques de “Registros Electrónicos”.
- Implementación de un enfoque amplio institucional en la gestión de contenidos de la Web incluyendo la gestión de la información allí publicada acerca del “ciclo de vida”.
- Creación de un servicio de mensajería para proporcionar acceso electrónico a la información, basado en roles.
- Adopción de una nomenclatura estándar de información en todo el gobierno.
- Revisión, consolidación y activación electrónica de todos los formularios; y
- Aplicación de los principios de Arquitectura de Información del Dominio (*Information Architecture Domain principles*) según se establece en la *Enterprise Architecture Strategy*.

La información es un activo institucional importante y su gestión debe ser cuidadosamente planificada a fin de lograr los beneficios potenciales. Por ello, debería destinarse una financiación adecuada para la tarea. Para ser más eficaces, las inversiones en IM deben estar estrechamente direccionadas a sostener los resultados de los servicios específicos esperados en el Plan Estratégico de *eService*.

7. Service Office

En este apartado incluiremos algunas partes de los “*Terms of Reference*” confeccionados en marzo de 2010 para la creación del “*Service Office*” (SO). Las condiciones, en este caso, se suponen distintas al del *Service Canada*, donde no parecen apoyarse en un desarrollo específico previo, sino en la creación de un nuevo organismo, hasta donde se tiene información¹³¹.

131 El *Service Canada* fue visto en la Segunda Parte, Capítulo uno.

Volvemos a aclarar que no se tiene información sobre cómo fue avanzando esta propuesta pero la incorporamos por su riqueza.

El *Service Office* (SO) estaría ubicado en el 311. El 311 actual cumple un rol operativo y de *Project Management*. El SO puede complementar esos roles proveyendo roles de estrategia y planeamiento.

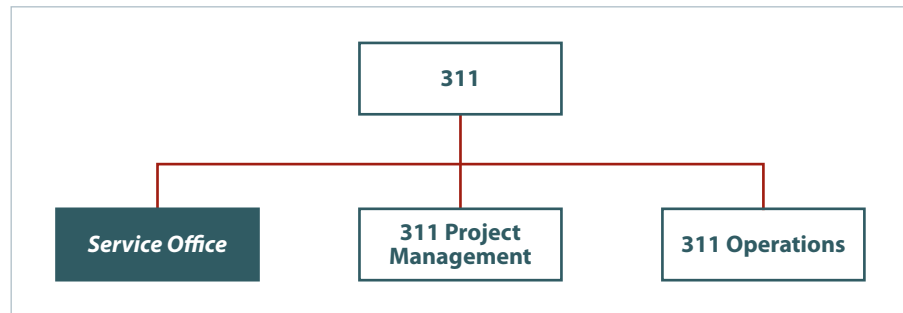


Gráfico 8. (ToR SO, 4).

En el largo plazo, el SO podría estar ubicado en otra parte.

7.1. Servicios del *Service Office*

Se identificaron tres servicios básicos para las operaciones en curso dentro del SO, a saber: 1) el seguimiento de la iniciativa para *eService*; 2) el monitoreo de la experiencia del usuario; y 3) la consultoría y asesoramiento en *eService*. Cada uno de estos servicios se describe más detalladamente a continuación, considerando, en cada uno de ellos, su finalidad, resultado e indicadores de desempeño. Estos últimos sólo se mencionan en forma general¹³².

7.1.1. Servicio de seguimiento de la iniciativa de *eService*

La *Finalidad del servicio* consiste en el seguimiento del progreso de las iniciativas identificadas en el *eService Strategic Plan* así como otras que pudieran surgir. Se espera como *Resultado* la actualización y revisión del Plan Estratégico, incluyendo informes de avance y renovación del Plan de Implementación. Por otra parte, el documento identifica *Indicadores de Seguimiento*, basados en la influencia del SO en las presentaciones presupuestarias de capital y en las operativas, en relación al corto, mediano y largo plazo.

El rol del SO será el de influir en el mejoramiento de la eficiencia y/o la eficacia a través de enmiendas a las iniciativas de *eService*.

7.1.2. Servicio de monitoreo de las experiencias de los usuarios

La *Finalidad de este servicio* consiste en controlar las experiencias de los usuarios con respecto a la prestación de servicios. Estas pueden ser monitoreadas de diversas formas: por encuestas anuales de satisfacción del usuario, realizadas por el *Institute for Citizen Centred Services* (ICCS) para administrar y reportar los resultados de las encuestas y el seguimiento de los reclamos de los usuarios. Debe señalarse que este servicio no controla la calidad del

¹³² En el ToR están explicitados detenidamente los indicadores.

resultado de la prestación sino más bien la “experiencia del usuario”, que está relacionada con la manera en que se prestan los servicios: si se trata del acceso a los servicios, los canales ofrecidos; si se observa la interacción con el personal del gobierno, los representantes de atención al usuario (*customer service representatives*). Un factor clave de este servicio sería considerar los reclamos de atención al usuario: el porqué de los mismos; el cómo manejarlos y cómo se resuelven.

El *Resultado del servicio* consiste en una tarjeta-informe (*report card*) anual.

Se fijan *Indicadores de Desempeño* de este servicio: El rendimiento de cada servicio se mide por el grado de satisfacción global del usuario. Para ello exponen un listado de indicadores de corto, mediano y largo plazo.

En este caso, el rol del SO consistirá en el control de las encuestas de satisfacción del usuario y de sus reclamos para determinar si existen maneras más apropiadas de mejorar la “experiencia del usuario”.

7.1.3. Servicio de consultoría y asesoramiento en eService

La *Finalidad del servicio* (ToR SO,7) apunta a proporcionar apoyo a las distintas divisiones del gobierno, en su deseo de ofrecer prestaciones de servicios mejor calificadas. Como bien se ve, es un trabajo de acompañamiento más que de dirección. Con el tiempo, el SO adquirirá reputación como supervisor, proveyendo orientación a cada División sobre la manera de trabajar con las otras para aprovechar oportunidades, financiamiento e innovaciones.

El *Resultado* de este servicio consiste en un asesoramiento y/o consejo que apunta a buscar oportunidades interdivisionales para la prestación de servicios, tales como el agrupamiento de servicios (*service bundling*).

Como en los casos anteriores, se fijan *Indicadores de desempeño* con base en los incrementos reales de prestaciones de servicios interdivisionales a corto, mediano y largo plazo.

El rol del SO, en este caso, consistirá en asesorar y aconsejar a las divisiones sobre la manera de aprovechar sus innovaciones o, a veces, de qué manera trabajar con otras divisiones para aprovechar las innovaciones en el caso de que esto no hubieran sido previsto.

7.2. Roles y Responsabilidades

El SO tiene cuatro roles específicos respecto al Plan (ToR SO, 9): 1) comprometer-participar e informar; 2) influenciar y fomentar; 3) desafiar y apoyar; y 4) recomendar y dirigir. Como comentario general se puede decir que cada uno de estos roles se sustenta en el que lo precede, sobre la base de la adopción, por parte del gobierno, del modelo de madurez de eService.

- *Informar*: Consiste en elaborar mensajes claros para una mayor concientización con respecto a la visión y a las orientaciones estratégicas del eService. Para ello, se trabaja con analistas de políticas y, en algunos casos, se cumple directamente ese rol. El fin es elaborar el marco regulatorio necesario para implementar dichas estrategias y, finalmente, para enviar los mensajes y aumentar el nivel de concientización sobre el marco de las políticas requeridas para sostener el Plan (ToR SO, 10); y
- *Comprometer-Participar*: Significa trabajar con las divisiones, organismos, Juntas y Comisiones del gobierno (*Agencies, Boards and Commissions: ABC's*); con otros organismos gubernamentales afiliados

(ejemplo: Provincia de Ontario, Gobierno Federal) y con otros *stakeholders*, para que se asocien a fin de avanzar aún más con el plan de largo plazo, identificado anteriormente como el proceso de personalización cuyo producto es “*Toronto at your service*”.

- *Influenciar – Fomentar* a los stakeholders involucrados en el *eService* (ToR SO, 12). En tal rol debe examinar los numerosos proyectos actualmente en marcha o previstos para un futuro inmediato a fin de encontrar la forma y los medios para influir en ellos y alinearlos con el Plan.
- *Desafiar – Apoyar*: a los stakeholders involucrados en *eService* (ToR SO, 14). Este rol probablemente no se concretará hasta que las políticas y los estándares hayan sido aprobados. El componente de desafío de este tercer rol se refiere a poner en cuestión por qué una División, por ejemplo, podría estar tomando en uno de sus proyectos una orientación singular en lugar de colaborar con una o más divisiones, o cuando se vulneran una o más políticas/estándares. El componente de apoyo en este rol se refiere a respaldar activamente a un patrocinador de proyecto y/o gerente que esté tratando de impulsar activamente una o más estrategias del *eService Strategic Plan* y cuyos esfuerzos para financiar esa iniciativa estén siendo cuestionados. El SO tiene que trabajar con dicho patrocinador para lograr la aprobación del proyecto y debe ser capaz de apelar a los altos directivos de la organización para que apoyen la iniciativa.
- *Recomendar – Dirigir*: a los stakeholders involucrados. Cuando la evaluación del Plan alcance su maduración, se recurrirá al SO para que establezca o recomiende nuevas orientaciones.

El ToR continúa describiendo cada uno de los roles del SO relacionándolos con las iniciativas, algunas de las cuales hemos visto anteriormente. El objetivo es agrupar las mismas conforme a los roles de que se trate y así establecer las responsabilidades.

Detalla iniciativa por iniciativa, identificando las competencias organizacionales. En muchos casos, el SO se encuentra sólo en la responsabilidad del rol; y, en otros, lo comparte con otros organismos. Tal es el caso de las políticas de privacidad donde deberá trabajar conjuntamente con el *City Clerk's Office*, División por División.

La meticulosidad de estos descriptivos hace muy farragosa su comprensión. De todos modos, anunciamos que estos forman parte del ToR para que sea tenido en cuenta en otras iniciativas semejantes.

8. Referencias

Cap Gemini (2007:11) *The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services: 7th Measurement*. Requerido por la Comisión Europea. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf, ubicado el 15/02/09.

ICSS, *Business Transformation Enablement Program (BTEP), Case Studies*, ubicado en <http://www.iccs-org/en/practice/btep/seniorsservices.htm>.

KPMG, 2009.” Reporte Provisorio del Plan Estratégico de eService para cinco años del gobierno de Toronto” (*Draft Interim Report. City of Toronto. Five Year eService Strategic Plan*), 12 de junio de 2009. Entregado por funcionarios entrevistados.

KPMG, 2010.” Informe Final del Plan Estratégico de eService para cinco años del gobierno de Toronto” (*Draft. Final Report. City of Toronto. Five Year eService Strategic Plan*) del 10 de marzo de 2010. Entregado por funcionarios entrevistados.

KPMG, 2010. Términos de Referencia y Plan de Acción para el Service Office (*Draft. City of Toronto. Service Office. Terms of Reference and Action Plan*) del 10 de marzo de 2010, de autoría de KPMG. Entregado por funcionarios entrevistados.

Anexo

Transiciones en la Gobernanza Stakeholders y procesos de agrupamiento de servicios

Colaborativo		Compartido						Común	
Stakeholder A	Stakeholder B	AGRUPAMIENTO DE SERVICIOS						AGRUPAMIENTO DE SERVICIOS	
Stakeholder C	Stakeholder D	A	B	C	D	E	F	STAKEHOLDERS	
Stakeholder E	Stakeholder F								
<ul style="list-style-type: none"> Los stakeholders colaboran unos con otros para formar agrupamiento de servicios (<i>Bundle</i>). Los stakeholders retienen responsabilidades individuales Operacionalmente, el <i>Bundle</i> depende de los stakeholders líderes. Financiamiento: inversión orientada. 		<ul style="list-style-type: none"> El <i>Bundle</i> juega un rol principal en la coordinación de los stakeholders. El <i>Bundle</i> emerge como entidad por derecho propio. Las capacidades operativas residen en la organización de <i>Bundle</i>. Acomoda las relaciones bilaterales entre <i>Bundle</i> y stakeholders Financiación: combina el modelo de inversión con la necesidad de financiamiento sostenido 						<ul style="list-style-type: none"> Los stakeholders se adaptan a los "estándares" operativos del <i>Bundle</i>. El <i>Bundle</i> tiene mandato reconocido como prestación de servicios. El <i>Bundle</i> tiene capacidades operativas maduras. Reconoce intereses comunes de la comunidad de stakeholders. Financiamiento: Base de financiamiento sostenido con inversiones adicionales 	

Tabla 5. IR, 180.